



CAFE EMMYN

PALVELUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Emma Jäntti

Opinnäytetyö

Toukokuu 2006



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Matkailu- talous ja ravitsemisala

| | | |
|---|--|------------------------------|
| Tekijä(t) JÄNTTI, Emma | Julkaisun laji Opinnäytetyö | |
| | Sivumäärä 45 | Julkaisun kieli suomi |
| | Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka | |
| Työn nimi CAFE EMMYN PALVELUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN | | |
| Koulutusohjelma Palvelutuotannon ja -johtamisen koulutusohjelma | | |
| Työn ohjaaja(t) RUTH – VIITANEN, Mira | | |
| Toimeksiantaja(t) TIITINEN, Arsi | | |
| Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Sokos Hotel Jyväshovissa sijaitsevaan Cafe Emmyn. Tavoitteena oli selvittää Cafe Emmyn palvelujärjestelmän nykytila ja kehittää palvelujärjestelmää hyvän palvelutason saavuttamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin tutustumalla yritykseen sekä ravintola -alaan liiketoiminnan toimintaympäristönä. Tämä tapahtui työskentelemällä yrityksessä ja tutkimalla alaan vaikuttavia tekijöitä eri tietolähteiden pohjalta. Pääpaino työssä oli palvelujärjestelmän nykytilan kartoittamisessa sekä kehittämisessä. Nykytilaa analysoitiin omien havaintojen perusteella ja tukea havaintoihin haettiin työntekijöille tehdyn nykytilakartoituksen avulla. Analysoinnin apuvälineenä käytettiin myös nelikenttä-, eli SWOT–analyysiä. Lähteinä työssä käytettiin ravintola -alaa, palvelua ja markkinointia koskevaa kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä. Palvelujärjestelmämalli perustui Christian Grönroosin teorioihin hyvästä palvelusta.</p> <p>Cafe Emmyn palvelujärjestelmässä eniten kehittämistä kaipaaviksi osa-alueiksi nousivat palvelukulttuuri ja palvelutuotanto. Työn tuloksena saatiin kokonaiskuva palvelujärjestelmän nykytilasta sekä toimintamalleja ja parannusehdotuksia Cafe Emmyn palvelun ja palvelun laadun parantamiseksi. Tämän lisäksi työssä kirkastettiin Cafe Emmyn toiminta-ajatus ja visio vastaamaan nykyistä liiketoimintaa.</p> <p>Palvelujärjestelmän nykytilanteen kartoittaminen ja kehittäminen auttavat yritystä saavuttamaan kilpailuetua palvelua parantamalla. Kirkastettu toiminta-ajatus ja visio antavat suunnan tuleville kehitysprojekteille. Työn tuloksiin pohjautuen on syytä tehdä jatkotutkimuksia ja sen jälkeen lähteä kehittämään uutta liiketoimintasuunnitelmaa. Työtä voidaan hyödyntää kahviloiden ja ravintoloiden palvelun ja liiketoiminnan kehittämisessä.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) johtaminen, kahvilat, liiketoiminta, palvelut, palvelutuotanto, ravitsemisliikkeet | | |

17.5.2006

| | | |
|--|--|-------------------------|
| Author(s) JÄNTTI, Emma | Type of Publication Bachelor's thesis | |
| | Pages 45 | Language Finnish |
| | Confidential <input type="checkbox"/> Until _____ | |
| Title DEVELOPING THE SERVICE SYSTEM AT CAFÉ EMMY | | |
| Degree Programme Degree Programme in Service Management | | |
| Tutor(s) RUTH – VIITANEN, Mira | | |
| Assigned by TIITINEN, Arsi | | |
| Abstract <p>The thesis was assigned by Sokos Hotel Jyväshovi's cafeteria, Café Emmy. The aim was to study the present situation of the service system at Café Emmy and to develop it to achieve the standard of good service.</p> <p>The thesis was begun by getting to know the company and the line of restaurant business. This was based on working at the company, studying the factors influencing business and different theoretical sources. The aim of this thesis was to clarify the present situation of Café Emmy's service system and developing it. The current status was analyzed by observation which was supported by a survey that was made to Emmy's personnel. Swot analysis was used as an advice to the analyzing. As a secondary literature was used literature dealing with restaurant business, service and marketing. Internet was also used as a source of information. The model of service system is based on Christian Grönroos's theory of service management and good service.</p> <p>In Café Emmy, the areas of service needing most developing are service culture and service production. The results of the thesis introduced an overall picture of the company's service systems and their current situation and some functional models to improve it. Furthermore, Café Emmy's business idea and vision were defined to match the current business.</p> <p>Studying and developing the current situation of the business gives a company an advantage to meet the need of today's customers and tools to compete with better service and service quality. The defined business plan and vision give a good direction to further development projects. Based on the thesis results further research is necessary and after that an explicit business plan. This thesis can be used in similar restaurants and cafes to develop their business and service</p> | | |
| Keywords business, cafe, management, restaurants, service, service production, | | |

SISÄLTÖ

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO..... | 2 |
| 2 SOKOS HOTEL JYVÄSHOVI | 3 |
| 2.1 Jyväshovin ravintolat..... | 4 |
| 2.2 Cafe Emmy..... | 5 |
| 3 TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI..... | 6 |
| 4 CAFE EMMYN PALVELUJÄRJESTELMÄ..... | 9 |
| 4.1 Palvelukulttuuri..... | 12 |
| 4.2 Palvelupaketti | 14 |
| 4.3 Palvelutuotanto | 17 |
| 4.3.1 Palveltavat asiakkaat | 17 |
| 4.3.2 Palveluympäristö | 18 |
| 4.3.3 Kontaktihenkilöstö | 19 |
| 4.4 Palvelun laatu..... | 21 |
| 5 NELIKENTTÄANALYYSI | 24 |
| 6 PALVELUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN | 27 |
| 6.1 Johtaminen ja henkilökunta..... | 28 |
| 6.2 Tuotteet ja toimitilat..... | 33 |
| 6.3 Palvelun laatu..... | 37 |
| 6.4 Cafe Emmy asiakkaiden tietoisuuteen | 38 |
| 7 POHDINTA..... | 39 |
| LIITTEET | 43 |
| Liite 1 Cafe Emmyn palvelujärjestelmän nykytila | 43 |

KUVIOT

| | |
|--|----|
| KUVIO 1. S-ryhmän rakenne 2004 | 4 |
| KUVIO 2. Hyvän palvelun osatekijät | 12 |
| KUVIO 3. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta | 22 |

1 JOHDANTO

Cafe Emmy on yksi Jyväskylän ydinkeskustassa sijaitsevan Sokos Hotel Jyväshovin neljästä ravintolasta ja kuuluu S-konsernin Osuuskauppa Keskimaahan. Cafe Emmy on ollut Jyväskylän kaupunkikuvassa vuosikymmeniä ja palkittu muun muassa City-lehden vuoden kahvilana kolme kertaa. Opinnäytetyön toimeksiantajana on vuoden 2006 alusta kahden Jyväshovin ravintolan, Cafe Emmyn ja Hovi Public Barin, ravintolapäällikkö Arsi Tiitinen.

Tämän työn tarkoituksena on kehittää Cafe Emmyn palvelujärjestelmää vastaamaan nykyajan asiakkaiden hyvälle palvelulle asettamia vaatimuksia kartoittamalla palvelujärjestelmän nykytila Emmyssä työskennellessäni tekemieni havaintojen pohjalta. Havaintojen tukena on työntekijöille tehty kartoitus Cafe Emmyn palvelujärjestelmän nykytilasta. Työn tavoitteena on toimia esimiesten apuvälineenä hyvän palvelun kehittämisessä. Työn tarkoituksena ei ole tehdä toimintasuunnitelmaa palvelujärjestelmän parantamiseksi, vaan luoda lähtökohta parantamiselle, sekä esittää käytännön läheisiä toimintatapoja palvelujärjestelmän parantamiseksi.

Palvelujärjestelmä on laaja ja moniulotteinen, joten sen kattava käsitteleminen opinnäytetyönä on mahdotonta. Työssä keskitytään palvelujärjestelmän keskeisiin osaluokkiin, palvelukulttuuriin, palvelupakettiin, palvelutuotantoon ja palvelun laatuun. Koska palveluyritysten tuotteet ja laatu ovat hyvin samantasoisia, on palvelu se, millä yritys voi erottua muista. Opinnäytetyö lähtee liikkeelle toimipaikan esittelystä, minkä jälkeen lukija johdatetaan ravintola-alan toimintaympäristöön. Toimintaympäristöanalyysissä kerrotaan tekijöistä, jotka vaikuttavat alan liiketoimintaan yrityksen ulkopuolelta. Hyvä palvelu on monien tekijöiden saumattoman yhteistoiminnan tulos. Cafe Emmyn palvelua heijastetaan palvelujärjestelmän kautta.

Cafe Emmyn palvelun kehittämisen lähtökohtana toimivat toimintaympäristö-, nykytila- ja SWOT analyysit sekä kirjoittajan omat kokemukset yrityksen toiminnasta. Nykytilanteen kartoituksen ja nelikenttäanalyysin pohjalta esiin nousseisiin ongelmiin ja kehitystarpeisiin esitetään työn loppuosassa ratkaisuja.

Työntekijöille tehtiin lyhyt avoin kyselylomake, jonka tarkoituksena on tukea havaintoja ja analyysejä. Lomakkeessa kartoitettiin Cafe Emmyn palvelujärjestelmän nykyti-

laa työntekijöiden näkökulmasta. Kysymykset olivat avoimia ja käsitteet selvitetiin vastaajalle ennen vastaamista, koska ne olivat monelle vieraita.

2 SOKOS HOTEL JYVÄSHOVI

Jyväshovin vihkimisjuhlaa vietettiin 17. huhtikuuta 1938, ja se on Jyväskylän vanhin hotelli. Jyväshovin rakentaminen oli osa Helsingin olympialaisia edeltänyttä hotellinrakennusbuumia. Vuonna 1978 yksityisomistuksessa ollut Jyväshovi siirtyi osaksi Keskimaata ja SOK-liikettä. Hotellinjohtaja Pasi Kuneliuksen mukaan hotellin toiminnassa on otettu huomioon erityisesti liikemiesten vaatimukset, mutta ravintolapalveluiden suunnittelussa on otettu huomioon myös kaupunkilaisten toiveet. (Tarvainen & Nygård 2004.)

Cafe Emmy on yksi Sokos Hotel Jyväshovin neljästä ravintolasta ja kuuluu S-konsernin alueosuuskauppa Keskimaahan. Niinpä suurin kohderyhmä on osuus kunnan asiakasomistajat. Hotellissa on huoneita 149, kolme saunaa, viisi kokoushuonetta ja 57 autotallipaikkaa. Hotellin asukkaista suurin asiakasryhmä on bisnesasiakkaat, jotka asettavat omat vaatimuksensa myös ravintoloiden toiminnalle.

Cafe Emmy on osa Osuuskauppa Keskimaata:



KUVIO 1. S-ryhmän rakenne 2004

Sokos Hotel Jyväshovin organisaatorakenne on seuraava: Keskimaan toimitusjohtaja Kuisma Niemelä, linjanjohtaja Keijo Valve, hotellinjohtaja Pasi Kunelius, ravintola-

päälliköt Seppo Kauhanen ja Arsi Tiitinen, vuoropäälliköt ja vuorovastaavat. Seppo Kauhasen vastuualueena ovat tanssiravintola Jyväshovi ja El Toro, ja Arsi Tiitisen vastuulla ovat Hovi Public Bar ja Cafe Emmy.

Rakenne vaikuttaa kovin byrokraattiselta mutta on käytännössä toimiva. Osuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. (S-ryhmän rakenne 2006.)

S-ryhmän toimintaa ohjaavat arvot ovat *tuloksellisuus, vastuullisuus, uudistuminen ja kumppanuus*. Arvot näkyvät arjen toiminnassa jo ryhmän toiminta-ajatuksesta lähtien. S-ryhmän tehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja sitoutuneille asiakasomistajille. Menestyksellinen toiminta edellyttää todellista kumppanuutta S-ryhmän, sen jäsenten, yhteistyökumppaneiden sekä ympäröivän yhteiskunnan välillä. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK-yhtymä 2004.)

2.1 Jyväshovin ravintolat

Sokos Hotel Jyväshovissa on neljä ravintolaa. Hotellin toisessa kerroksessa sijaitsevat espanjalaispainotteinen a la carte -ruokaravintola El Toro ja kaupungin ainoa tanssiravintola Jyväshovi, joka tarjoaa kotimaisen iskelmämusiikin tähtiesiintyjä viitenä päivänä viikossa. El Toro tarjoaa erikoisuuksia laavakivigrillistä, Espanjan herkkuja, laadukkaita viinejä ja arkisin lounasta. El Toro on avoinna maanantaisin kello 11–23, torstaista perjantaihin kello 11–23 sekä lauantaina kello 12–24. El Toro toimii hotellin aamiaisravintolana, ja asiakaspaikkoja El torossa on 90. Tanssiravintola Jyväshovi on avoinna tiistaista torstaihin kello 21–03 ja perjantaina sekä lauantaina kello 21–04, ja asiakaspaikkoja siellä on 450. Katutasossa sijaitsee 110-paikkainen Hovi Public Bar, joka kuuluu Public Corner -olutravintolaketjuun. Public Bar on aito olutravintola, joka tarjoaa hyvää palvelua ja laajan valikoiman juomia täydelliseen rentoutumiseen. Se on viihtyisä ja ystävällinen kaupunkipubi, jonka valikoimissa on kotimaisia ja ulkomaisia oluita ja siidereitä sekä erikoiskahveja ja pikkupurtavaa.

Pikkupurtavat tarjoaa Hovi Publiciin Cafe Emmy, koska se on luontevasti pubin yhteydessä. (Public Corner 2006.) Cafe Emmy sijaitsee katutasossa heti hotellin vas-

taanoton vieressä. Emmyn asiakastilojen erikoisuutena on osittainen sijoittuminen kaupungin suurimman ostoskeskuksen kävelykadulle. Kesäisin Kauppakadulle pystytetään 40-asiakaspaikkainen kesäterassi, joka toimii osana Cafe Emmyä.

2.2 Cafe Emmy

Cafe Emmy on avoinna arkisin kello 9 - 21, perjantaisin ja lauantaisin kello 9 - 01 sekä sunnuntaisin kello 10 - 21. Se tarjoaa asiakkailleen perinteisiä kahvilatuotteita, lounaan kello 11 - 14 ja alkoholijuomatuotteita. Lounas on laadukasta kotiruokaa ja koostuu salaattipöydästä, keitosta ja pääruoasta. Pääruokalounas on 8 euroa ja sisältää alkuruoaksi joko salaatin tai keiton, leivät levitteineen, ruoan, ruokajuomana veden tai kotikaljan ja jälkiruoaksi kahvin. Muita lounasvaihtoehtoja ovat keittolounas, 6 euroa, salaattilounas 6,50 euroa ja keitto ja salaattilounas 7,30 euroa. Lounasruokailijoita käy päivittäin 50 - 80, joista suurin osa on lähiyritysten työntekijöitä. Viikonloppuilla Cafe Emmy tarjoaa yhdessä Hovi Publicin kanssa asiakkailleen ilmaisen live-bändin esiintymisen. Asiakaspaikkoja on arkisin noin 100, ja viikonloppuilla bändien esiintyessä levitetään pöydät koko Hoviraitin leveydelle, jolloin asiakaspaikat lähes kaksinkertaistuvat. Arkisin myynti muodostuu pääasiassa lounaasta ja kahvilatuotteista ja viikonloppuisin alkoholijuomatuotteista. Cafe Emmy työllistää kuusi henkilöä, yhteisen ravintolapäällikön Hovi Publicin kanssa sekä arkisin El Toron keittiöstä yhden henkilön, joka vastaa lounastuotteista. Heidän lisäksi käytetään kahta - kolmea ekstratyöntekijää.

Asiakastilat ovat arkipäivisin savuttomia ja lounasasiakkaille on katettuna hotellin sisätiloissa oleva alue. Tupakoivat asiakkaat ohjataan Hovi Public Barin puolelle muulloin paitsi viikonloppuilla, jolloin Hoviraitilla saa polttaa. Hoviraitin asiakaspaikat on rajattu siirrettävillä keinokukkaistutuksilla kauppakeskuksen käytävästä. Väreinä Emmyssä on käytetty kalusteissa tummaa puuta ja verhoissa sekä muissa kankaissa vihreää, sinistä ja keltaoranssia. Värejä pyritään hieman muuntelemaan kausien mukaan serveteillä ja liinoilla.

Liikeidea kertoo, millä markkinoilla ja miten yritys toimii ja mitkä ovat sen tuotteet. Neljäs osa-alue on imago, joka kertoo yrityksen tavoitemielikuvan. Liikeidea vastaa siis kysymyksiin, kenelle, mitä, miten ja millä imagolla. Ensimmäiset kolme yritys määrittelee itse ohjaamaan toimintaansa, mutta imago muodostuu yrityksen ulkopuo-

lolla asiakkaiden muodostamien mielikuvien mukaan. Yritys vaikuttaa kuitenkin imagonsa muodostumiseen omalla toiminnallaan, tuotteillaan, hinnoittelullaan, viestinnällään, palvelullaan ja henkilöstöllään. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 32.) Liikeidea kertoo miten yritys aikoo menestyä kilpailussa ja syyn, miksi asiakkaat valitsevat juuri tämän yrityksen (Bergström & Leppänen 2004, 37 - 38).

Cafe Emmyn liikeidea on määritelty vuonna 2001 seuraavasti: Cafe Emmyn tarkoitus on toimia tasokkaana kahvilana ja drinkkipaikkana, jonka miljöö ja palvelu piristävät asiakkaiden mieltä. Cafe Emmy henkii lämmintä kodikasta tunnelmaa, johon yhdistyy kaupungin upein sisäpiha, Hoviraitti. Vuoden 2001 henkilöstön neuvottelu- ja valmennuspäivälle tehdyn toimintasuunnitelman mukaan Cafe Emmyn asiakaskuntaan kuuluu laajasti ihmisiä opiskelijoista ylempään johtoon, kanta-asiakkaasta yritysasiakaisiin. Nykypäivän kova kilpailu vaatii tarkempaa strategista segmenttien valintaa, jotta voimavarat saadaan keskitettyä tehokkaasti. (Henkilöstön neuvottelu- ja valmennuspäivä 2001.)

Cafe Emmyn takana on iso perinteikäs ja tunnettu konserni, joka antaa hyvän kilpailuedun. Yksi Cafe Emmyn vahvuuksista on, ettei se kuulu mihinkään konsernin ravintolaketjuun vaan on uniikki yksikkö ja pystyy toimimaan itsenäisemmin kuin ketjuihin kuuluvat. Cafe Emmy poikkeaa normaalista kahvilatoiminnasta siten, että sen toiminta-alue on laaja. Perinteisten kahvilatuotteiden lisäksi tarjolla on arkisin lounas, iltakahvilatoimintaa anniskeluoikeuksineen ja viikonloppuisin elävää musiikkia yömyöhään.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI

Liiketoimintaa kehitettäessä on tiedettävä, minkälaisesta yritystoiminnasta on kyse. Seuraavaksi on lyhyt katsaus ravintola-alaan vaikuttaviin tekijöihin ja sen kuluttajille tyypilliseen ostokäyttäytymiseen. Katsaus on hyvin pintapuolinen ja sen tarkoituksena on johdattaa lukija alan toimintaympäristöön. Ravintolatoiminta on luonteeltaan heterogeenistä ja hyvin suhdannealtista. Toimijoita Jyväskylässä on paljon, joten kilpailu on kovaa, mikä näkyy katukuvassa jatkuvana ravintoloiden uusiutumisena. Jyväskylä toimintaympäristönä on vaativa monessa mielessä. Täällä korostuu liikepaikan merkitys, koska ydinkeskusta on hyvin pienellä alueella ja ravintolatarjonta on suuri suh-

teessa paikkakunnan kokoon. Työttömien määrä on korkeimpia Suomen suurista kaupungeista, ja pienituloisia, kuten opiskelijoita, on paljon.

Vuonna 2003 kuluttajat käyttivät 4,29 miljardia euroa hotelli- ja ravintola menoihin. Suomen Hotelli- ja Ravintolaliiton mukaan ala on edelleen kasvusuuntainen alkoholi-juomamyynnin laskusta huolimatta. Tätä kompensoi ruoka- ja kahvilatuotteiden myynnin lisääntyminen. Ravintola-ala on edellisvuosien lailla edelleen yleistä talouskasvua jäljessä. Raaka-ainekustannukset ovat kasvaneet ja ne yhdessä henkilöstökustannusten kanssa muodostavat suurimman osan ravintolatoiminnan kustannuksista. (Palvelualojen ammattiliitto ry & Hotelli- ja Ravintola Liitto ry & Suomen Restaurantit ry 2004.) Bruttokansantuotteen nousun myötä ennustetaan vuoden 2006 olevan kasvusuuntainen myös ravintola-alalla. Cafe Emmyn toimintaa kehitettäessä on muistettava alan suhdanneherkkyys, eikä sovi unohtaa kuluttajien muita vapaa-ajan rahankäyttökohteita (Suhdanne 3/2005, Hotelli ja ravintola-alan kehitysnäkymät).

Kahvila ja pikaruokatoiminta ovat kasvaneet vuonna 2005 myynniltään eniten, noin viisi prosenttia, kun koko alan myynnin kokonaisarvo nousi saman verran. Myynnin volyymin ja tehtyjen työtuntien suhteella mitattu työn tuottavuus kohosi noin prosentin myynnin volyymin noustua kolme prosenttia. Suomen Hotelli- ja Ravintolaliiton vuonna 2004 teettämän trenditutkimuksen mukaan suomalaiset 15 vuotta täyttäneet ruokailivat tutkimusta edeltäneen kahden viikon aikana keskimäärin 2,4 kertaa kodin ulkopuolella. Ruokaravintolat olivat perinteisesti suosituin ravintolatyyppejä 25 prosentin osuudellaan, toiseksi tulivat viidenneksen osuudella henkilöstöravintolat, ja lähes samoihin lukemiin ylsivät erilaiset kahvilat. Hampurilaisten ohi entiselle paikalleen suosituimpana ruokana kohosivat pihvit ja leikkeet 13 prosentin osuudella, ja toiseksi tulivat linturuoat ylittäen myös 10 prosentin rajan. Vaikka kyseisessä tutkimuksessa mukana olivat poikkeuksellisesti myös henkilöstö- ja opiskelijaravintolat, muodostivat vapaa-aikana nautitut ateriat lähes kaksi kolmasosaa kodin ulkopuolella nautituista aterioista. Yli puolet maksoi aterioistaan alle 8,4 euroa (ilman alkoholia) ja kaksi kolmasosaa piti nauttimaansa aterian edullisena. Ruuan laatu ja hinta olivat ratkaisevia kriteerejä ravintolaa valittaessa, mutta tärkeinä pidettiin myös ystävällistä ja nopeaa palvelua, siisteyttä ja sijaintia. (Suomalainen syö ulkona kerran viikossa 10.12.2004.)

S-ryhmän osavuosisikatsaus ajalta 1.1.2005 - 30.6.2005 kertoo liikevaihdon kasvaneen hotelli- ja ravintolatoimialalla edellisvuoden samaan ajanjaksoon verrattuna 3,1 pro-

senttia. Vähittäismyynti oli vuonna 2004 pelkästään ryhmän ravintoloissa 35 miljoonaa euroa edellisvuotta parempi. S-ryhmän odotukset tulevaisuuden suhteen ovat luottavaiset ja optimistiset. Keskimää on yksi suurimmista työllistäjistä Jyväskylässä.

Ravintoloita koskevan tupakkalain tiukentamista pidetään uhkana ravintoloiden toiminnalle, vaikka tutkimusten mukaan suurin osa ihmisistä on valmis hyväksymään niin sanotut tupakkahuoneet tai ravintoloiden savuttomuuden. Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskuksen mukaan ravintoloiden myynti ei nykyisen tupakkalain astuttua voimaan suinkaan heikentynyt vaan parantui. Samaisen tietolähteen mukaan kokemukset täysin savuttomista ravintoloista ovat olleet myönteisiä muun muassa Irlannissa, Norjassa ja New Yorkissa. (Reijula 2004, 11.)

Jyväskylässä asukkaita on reilu 84 000. Työssäkäyvien suhde työttömiin, eläkeläisiin, opiskelijoihin ja lapsiin on huono, mikä johtuu osittain siitä, että Jyväskylä on opiskelijakaupunki. Tilanteen paranemista on kuitenkin odotettavissa, ja Jyväskylän seudun kunnat käyttävät aktiivisesti Jyväskylän palveluja. Väkiluku on ollut pitkään kasvussa ja Cafe Emmyn kohderyhmään kuuluvia 25 - 44-vuotiaita on noin 30 prosenttia väestöstä. (Fennica, väestönikäjakauma 2006.)

Ravintoloita Jyväskylän keskustan alueella on tiheässä. Cafe Emmyn rinnastettavia anniskeluoikeuksin varustettuja kahviloita on kolme ja anniskeluravintoloita keskustan alueella noin 40. Viimeisen kymmenen vuoden aikana on Jyväskylään avattu neljä uutta kahvilaa, joten kysyntää ja kilpailua kahvilatoiminnalle on. Jokaisella kahvilalla on kuitenkin toisistaan poikkeavat markkinat, joten tilaa riittää ostovoiman kannalta.

S-ryhmän vankka taloudellinen tilanne ja ravintolaliiketoiminnan 18,2 prosentin osuus markkinoista antavat mitä parhaimmat edellytykset toiminnan kehittämiseen ja kilpailuaseman vahvistamiseen. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK-yhtymä vuosikertomus 2004.) Emmyn suurin etu kilpailijoihin nähden on kuuluminen isoon konserniin, mikä takaa varmasti kilpailukyysiset ostohinnat ja sitä kautta myös myyntihinnat. Kilpailuetua tuo myös toiminta osana useamman ravintolan kokonaisuutta, jolloin asiakas saadaan laajemmalla tarjonnalla ja kanta-asiakasjärjestelmällä keskittämään ostojaan.

Kahvilatoiminta käynnistyi Jyväskylässä 1800-luvun puolen välin jälkeen ja on ollut hyvin vivahteikasta. Kahvilat ovat taistelleet olemassaolostaan muun ravintolatoimin-

nan kanssa läpi aikojen. Ennen vanhaan kahviloiden kirjo oli laaja, koska tuolloisen luokkayhteiskunnan mukaan myös ravintolat jakautuivat kävijöidensä mukaan. Nykyään kahvilakulttuuri on eurooppalaistunut. Tuotevalikoima on laajentunut, viihtyisyyteen kiinnitetään enemmän huomiota, ja musiikki kuuluu läheisesti kahvilatoimintaan. Suomalaiselle kahvilakulttuurille on ominaista, ettei muiden asiakkaiden kanssa seurustella ja kahviloihin saavutaan yksin tai tutun kanssa. Kahvilat ovat ensisijaisesti seurustelupaikkoja, jotka tarjoavat myös mahdollisuuden rauhoittumiseen ja rentoutumiseen. (Ojala 1999, 121 – 126.)

Jyväskylän katukuvassa parhaiten esiin tulevia kahviloita ovat:

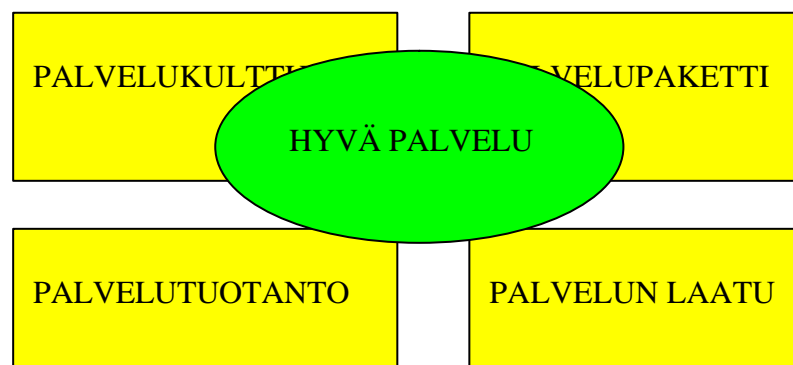
Mummon Pullapuoti, jossa makeat ja suolaiset leivonnaiset valmistetaan paikalla omilla resepteillä. Tarjolla on ainoastaan kahvia ja kahvileivonnaisia, joista jälkimmäisiä voi saada tilauksesta kodin juhliin. Asiakaskunta koostuu pääosin vanhemmista kaupunkilaisista. **Cafe Elonen** tarjoaa kahvila- ja konditoria tuotteita sekä ruokaa, mutta toimii myös juhlapalvelujen tuottajana. Leivonnaiset ovat aina tuoreena myynnissä, ja valikoima on laaja. Ruokatuotteet ovat perinteisiä, toimitilat uudet ja sijainti hyvä. **Coffee House** kuuluu S-ryhmän alaisuuteen ja asiakaskuntana ovat selkeästi opiskelijat ja nuoret trendikkäät ihmiset. Tuotevalikoiman pääpaino on laadukkaissa erikoiskahveissa ja ruoassa. **Wayne's Coffee** toimii franchising-periaatteella ja tarjoaa monipuolisesti kahvijuomia, suolaisia ja makeita kahvilatuotteita sekä keittolounasta. Sijainti on hieman huomaamaton, eikä sillä ole anniskeluoikeuksia. **Karoliinan Kahvimylly** on sijainniltaan hieman syrjemmässä, ja toimitilat ovat pienet ja ahtaat. Tuotteet ovat laadukkaita ja valikoima monipuolinen, ja kilpailuetua tuo pöytätiintarjoilu.

4 CAFE EMMYN PALVELUJÄRJESTELMÄ

Cafe Emmy on elinkaariajattelun mukaan ollut jo vuosia kypsyysvaiheessa, ja toiminnan eteenpäin viemiseksi on toimintoja ja prosesseja alettava kehittää aktiivisesti. Juuttuminen vanhoihin toiminta-, ja ajatusmalleihin, jotka olivat aiemmin menestystekijöitä, eivät ylläpidä kilpailukykyä. (Viitala & Jylhä 2001, 36.) Cafe Emmyn toiminnan kehittämisen pohjana on palvelujärjestelmäteoria, jonka esittelen seuraavaksi. Palvelujärjestelmän kehittämisen tuloksena on hyvän palvelun saavuttaminen. Palvelua on vaikea määrittää sen aineettoman olemuksen takia. Pelkästään palvelua on har-

voin tarjolla, vaan siihen liittyy yleensä jokin fyysinen tuote. Palvelua myydään joko osana tuotetta tai tuotetta myydään osana palvelua. Lahtinen ja Isoviita määrittelevät palvelun vertaamalla sitä tavaraan. Heidän mukaansa palvelulla on viisi ominaisuutta. Se on aineetonta, sitä ei voi varastoida, palvelu on toimintaa ja sen laatu vaihtelee, asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ja palveluja ei voi jälleenmyydä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 46.)

Christian Grönroos (2001, 80 – 84) pitää palvelun tärkeimpänä ominaisuutena sen prosessiluonnetta eli palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään resursseja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa asiakkaan tarpeen täyttämiseksi. Laadun seuraaminen on hankalaa, koska palvelu kulutetaan yleensä samalla, kun sitä tuotetaan. Huomio on kiinnitettävä siihen, ettei asiakas näe tuotantoprosessin kaikkia osia ja arvioi palvelun vain sen näkyvän osan mukaan. Palvelut koetaan yleensä subjektiivisesti ja niiden arvoa on vaikea arvioida. Esimerkiksi luottamuksen ja kokemuksen määrää on vaikea arvioida. Palveluyrityksessä kontaktihenkilöstön rooli korostuu, koska he ovat tuottamassa palvelua asiakkaan kanssa. Tämän vuoksi on henkilökunnan hyvinvointiin ja ammattitaitoon kiinnitettävä erityisesti huomiota. Toimitilojen ja laitteiston merkitystä ei sovi unohtaa, koska ne ovat palveluyrityksissä tuotteen lisäksi niitä käsin kosketeltavia asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. Henkilökuntaa kouluttamalla ja motivoimalla siitä voidaan tehdä perusolemukseltaan mahdollisimman tasalaatuinen. Palvelun laatua käsitellään lisää myöhemmin työssä.



KUVIO 2. Hyvän palvelun osatekijät mukailen Lahtinen & Isoviita 2001

Asiakaslähtöisessä palvelujärjestelmässä on mm. Grönroosin ja Lehtisen mukaan neljä osa-aluetta, jotka vaikuttavat hyvän palvelun muodostumiseen. Palvelukulttuuria on

kaikki se, mitä asiakas itse kokee, näkee ja aistii palveluyhteisössä. Se on palveluyhteisön palveluilmapiiri, joka heijastaa yhteisön arvoja, ja vaikuttaa palvelujärjestelmän muiden osien toimintaan. *Palvelukulttuuri* on sanaton sopimus siitä, mikä on yhteisössä sallittua, kiellettyä ja toivottua (Lahtinen & Isoviita 2001, 50). Palvelukulttuurissa korostuu kontaktihenkilöstön asema, koska heidän käytöksestään ilmenee, kuinka yritys on sitoutunut asiakkaidensa ongelmien ratkaisemiseen. Kun yrityskulttuuri on asiakas- ja palvelukeskeinen, muodostuu palvelukulttuuri. *Palvelupaketti* on palvelujen tuotantoprosessin tulos, ja se sisältää ydinpalvelun ja tuki/liitännäispalvelut. Ydinpalvelu on se, minkä takia asiakas käyttää, ja on valmis maksamaan yrityksen palveluista. Tuki/liitännäispalvelut auttavat asiakasta käyttämään ydinpalvelua tai tuottavat asiakkaalle lisäarvoa, ja niiden avulla voidaan parantaa palvelupaketin kiinnostavuutta. *Palvelutuotanto* muodostuu fyysisistä tuotteista, kontaktihenkilöstöstä ja asiakkaista. Kaikkien näiden kolmen on toimittava kokonaisuutena, jotta asiakas kokee palvelun arvokkaana. Tuotteiden on vastattava asiakkaan odotuksia, ja kontaktihenkilöstön on ymmärrettävä asiakkaiden tarpeet ja toimittava niiden tyydyttämiseksi. Asiakkaiden on oltava yrityksen kuvaan sopivia ja toimittava yleisten odotusten mukaisesti. *Palvelun laatu* muodostuu siitä, miten hyvin asiakkaan odotukset yrityksen palveluista vastaavat asiakkaan kokemuksia. Jos yritys ei pysty lunastamaan asiakkaalle tekemiään lupauksia, tai yrityksen itsestään antama kuva ei vastaa asiakkaan henkilökohtaisia kokemuksia toiminnasta ja tuotteista, on laatu huono. Vastaavasti laatu koetaan hyväksi odotusten ja kokemusten kohdatessa tai kokemusten ylittäessä odotukset. (Lehtinen 1986, 30 -42; Grönroos 1998, 299 - 316.)

Cafe Emmyn palvelujärjestelmän nykytilan kartoittamiseksi tehtiin lyhyt puoli strukturoitu kartoitus, jonka kaavakemalli on liitteenä.(LIITE 1.) Kartoituksen vastaanotti seitsemän henkilöstön jäsentä, joista viisi vastasi. Kaavaketta jaettaessa käytiin kysymykset läpi vastaajan kanssa, ja tarpeen mukaan epäselvät kohdat selkeytettiin vastajalle. Kysely tehtiin työntekijöiden toivomuksesta nimettömänä, eikä vastaajasta kerätty tietoja, koska se ei ollut relevanttia. Kartoituksen tarkoituksena oli saada työntekijät kertomaan omin sanoin palvelujärjestelmän nykytilasta, sen heikkouksista ja vahvuuksista. Vastauksia lukiessa huomaa, ettei palvelujärjestelmä ja sen osa-alueet olleet tuttuja vastaajille. Kartoituksen rooli tässä työssä on tukea kokemuksiani sekä tehtyjä analyyseni. Käsittelen vastukset lyhyesti teoriapohjan yhteydessä palvelujärjestelmän nykytilaa analysoidessa. Kartoituksessa ja analyysissä esiin nousseisiin ongelmiin esitän ratkaisumalleja työn lopuksi.

Työntekijöiden mukaan hyvää palvelua Cafe Emmyssä on asiakkaiden huomioiminen, tasapuolinen kohtelu, huumori ja rento juttelu asiakkaan kanssa. Myös halu saada asiakas tulemaan uudelleen, puuttuminen epäkohtiin, sääntöjen noudattaminen, järjestyksestä huolehtiminen, hyvä käytös, kohteliaisuus, hymy ja pyrkimys palvella asiakas tyytyväiseksi ovat työntekijöiden mukaan hyvää palvelua. Ongelmallisia asiakaspalvelutilanteita sattuu joskus, ja näitä tilanteita kyselyn mukaan ovat kykenemättömyys vastata kaikkiin asiakkaan kysymyksiin. Hankalaksi koetaan myös ruoan hidas saapuminen keittiöstä, masentuneen ja aggressiivisen asiakkaan kanssa toimiminen, humalatilassa olevan asiakkaan tunnistaminen, hankalasti käyttäytyvien vähemmistöjen edustajien käsitteleminen ja ei toivottujen asiakkaiden poistaminen.

4.1 Palvelukulttuuri

Henkilökunta ja palvelukulttuuri ovat Cafe Emmyn toimintaa ylläpitävä voima ja olennainen osa palvelujärjestelmää. Palvelukulttuuriksi kutsuttava yrityskulttuuri määritellään Christian Grönroosin teoksessa: *Nyt kilpaillaan palvelulla seuraavasti: ”Palvelukulttuuri on kulttuuri, jossa jokainen pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimmistä normeistaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua ja jossa arvostetaan hyvää palvelua...”* (Grönroos 1998, 302). Tekninen laatu ja hinta ovat nykyajan yrityksissä usein samalla tasolla, että työntekijöiden osaamisesta ja oppimiskyvystä on Viitalan ja Jylhän mukaan tullut tärkeä kilpailutekijä. Tämä edellyttää työntekijöiltä kykyä omaksua nopeasti uusia toimintatapoja ja tietoa sekä, kykyä soveltaa niitä tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2001, 160)

Työntekijöille tehdyn kartoituksessa Emmyn palvelukulttuurin ongelmakohtiksi nousivat johtaminen ja yhteiset toimintatavat. Johtamistapaa pidetään liian uudistamismielisinä sekä johtamistyyliä tuloskeskeisenä. Työhyvinvointi kuvataan tyydyttäväksi ja koetaan, ettei siihen kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Toisaalta Cafen sisäistä palvelukulttuuria pidetään parempana kuin Jyväshovin kaikkien osastojen välistä palvelukulttuuria. Työilmapiiri puolestaan koetaan pääasiassa hyväksi, mutta se voisi olla kannustavampi. Negatiivisena asiana koetaan se, ettei vastuuta jaeta riittävästi työntekijöille. Työntekijöiltä odotetaan kehitysideoita ja heidän halutaan osallistuvan toiminnan kehittämiseen, mutta ristiriidassa asian kanssa on se, että työntekijöiltä tulevat uudistamisideat päätyvät harvoin käytäntöön. Myös sisäinen viestintä koetaan huo-

nosti toimivaksi, siltä osin ettei tieto tärkeistä asioista kulje aina kaikille työntekijöille. Henkilöstön kouluttaminen ja ammattitaidon lisääminen koetaan tarpeelliseksi.

Vahvuutena koetun joustavuutensa ansiosta Emmyn mainostajina toimivat kanta-asiakkaat ja satunnaiset ohikulkijat onnistuneen palvelukokemuksen jälkeen. Huomioon on otettava, että kuluttajalle on ominaista kertoa tehokkaammin eteenpäin huonoja kokemuksiaan, kuin hyviä ja negatiivinen palaute unohtetaan usein antaa asianomaiselle.

Sisäinen tiedottaminen toimii sisäisen postin välityksellä, jonka kautta kulkee tieto ajankohtaisista ja tulevista asioista. Tällaisia ovat kampanja tuotteet, tapahtumat, ohjeistukset ja hintojen muutokset sekä yhteiset tapahtumat ja palaverit.

”Tällä hetkellä Cafe Emmyn toiminnassa keskitytään henkilökunnan hyvinvointiin ja viihtymiseen työpaikalla. Tarkoituksena on luoda henkilökunnalle niin hyvä fiilis olla töissä, että se välittyy asiakkaalle.” (Tiitinen, 8.2.2006)

Tämä näkyikin siten, että työntekijöille järjestetään Suomen Osuuskauppojen sisäistä asiakaspalvelu-koulutusta (Ananas-koulutus). Koulutuksen tähänastisia aiheita ovat olleet muun muassa hyvä palvelu, jonka tuloksena jokaiselle osastolle tehtiin palvelulupaukset, sekä fyysinen ja psyykkinen työhyvinvointi. Henkilökuntaa kehoitetaan olemaan avoimia ja antamaan rakentavaa kritiikkiä, sekä kannustamaan työtovereita positiivisella palautteella. Työntekijöiden henkilökohtainen kehityskeskustelu on keranvuodessa lähimmän esimiehen kanssa. Keskustelussa käydään läpi jokaisen elämäntilannetta, ja mahdollista koulutuksen tarvetta, sekä muita toiveita ja epäkohtia työhön liittyen.

Tämä näkyy Cafe Emmyssä työvuorojen ja työsopimusten muodossa; ne on pyritty suunnittelemaan työntekijöiden tarpeiden mukaan. Jokaisessa vuorossa on yleensä yksi vakituinen talon oma työntekijä. Nuorempaa henkilöstöä käytetään paljon viikonloppuöisin ja sesonki aikoina, ja kokeneemmat työntekijät tekevät perusvuoroja. Vuorolistasuunnittelussa otetaan työntekijöiden toiveet hyvin huomioon ja pidempiaikaiset tilapäistyöntekijät otetaan mielellään mukaan yhteiseen toimintaan. Henkilökunnasta pidetään hyvää huolta erilaisten henkilökunnan etujen kautta sekä järjestämällä vapaa-ajan toimintoja ja itsensä kehittämismahdollisuuksia. Kaikkia yhteistyökumppaneita kohdellaan huomaavaisesti, ja negatiiviset asiat pyritään käsittelemään

palavereissa ja kehityskeskusteluissa. Palavereita on useita kertoja vuodessa ja niissä käydään läpi kehittämistarpeita, sekä keskustellaan päivittäisestä toiminnasta.

Uudet työntekijät otetaan lämpimästi vastaan niin asiakkaiden, kuin henkilökunnan puolesta. Ravintola-alalle tyypillisesti tulosta kuitenkin yritetään tehdä kuluja karsimalla, joka vaikuttaa selvästi palvelukulttuuriin, ja palvelun kokonaisuuteen. Äärimmäisen tärkeää on ymmärtää, että säästäminen antaa tulosta lyhyellä aikajänteellä, mutta kauaskantoisempia tuloksia saadakseen on yrityksen panostettava niin rahallisesti, kuin henkisen pääoman muodossa toiminnan kehittämiseen. Säästäminen vaikuttaa olennaisesti palvelukulttuuriin viestimällä henkilökunnalle ja sen kautta myös asiakkaalle, etteivät he ole panostamisen arvoisia.

Bergströmin ja Leppäsen mukaan sisäisen markkinoinnin on onnistuakseen täytettävä seuraavat edellytykset:

- *Liikeidea on asiakaskeskeinen ja toimiva ennen kuin sitä aletaan markkinoida henkilöstölle*
- *Yrityksellä on selkeät toimintaa ohjaavat perusarvot, joiden laadintaan henkilöstö osallistuu ja jotka henkilöstö voi hyväksyä*
- *liikeidea pilkotaan ja arvot avataan osastoittain, työryhmittäin ja henkilöittäin, jotta jokainen todella tietää, mitä liikeidean ja arvojen toteuttaminen omassa käytännön työssä tarkoittaa.*
- *kaikille toimille määritellään selkeät päämäärät ja tavoitteet, jotta yrityksessä toimittaisiin yhdessä samaan suuntaan* (Bergström & Leppänen 2004, 153).

Henkilökunnalle ei ole tietoisesti avattu Cafe Emmyn liikeideaa, arvoja ja visiota, vaan he ovat toimineet Keskimään yhteisten sääntöjen mukaan. Esimiehillä on selkeät tavoitteet joihin he haluavat pyrkiä, mutta sanalliseen muotoon ei toimintatapoja tai toiminnan päämääriä ole saatettu. Tämä osaltaan päivittämättömän perehdytyskansion kanssa heikentävät palvelukulttuuria tilapäistyövoiman osalta. Työtehtävät opetetaan usein jonkun työntekijän toimintatapojen mukaan, eikä yhteisten toimintatapojen mukaan.

4.2 Palvelupaketti

”Palvelupaketit kootaan jonkin ydinpalvelun ympärille. Ydinpalvelu vastaa kysymykseen, mitä palveluyhteisö käytännössä tekee. Asiakas hyötyy ja kiinnostuu ydinpalve-

lusta usein vasta, kun sen ympärille on suunniteltu joukko liitännäispalveluja” (Lahtinen & Isoviita 2001, 52).

Palvelutuote jaetaan kolmeen osaa: perus- eli ydinpalveluun, liitännäis- eli lisäpalveluun ja tukipalveluun. Ydintuote on se, minkä asiakas yritykseltä ostaa ja joka vastaa siihen tarpeeseen, jonka asiakas haluaa tyydyttää. Ydinpalvelu on liiketoiminnan tarkoitus ja näkyy yrityksen liikeideassa. Liitännäispalvelut ovat niitä palvelu osia, jotka mahdollistavat ja auttavat käyttämään ydinpalvelua. Tukipalvelut helpottavat palvelun käyttöä, ja lisäävät asiakkaan mukavuutta. Tukipalveluiden avulla voidaan erottautua kilpailijoista ja saada kilpailuetua. (Lehtonen & Pesonen & Toskala 1999, 13 – 15.) Cafe Emmyn ydinpalvelu on kahvilaravintolatoiminta, johon kuuluu kahvilatuotteet, lounas ja alkoholijuomatuotteet. Liitännäispalveluja ovat henkilökunnan ammattitaito, pöytiintarjoilu, toimitilat, hinnastot, opasteet, lounaslistat sekä astiat ja laitteisto. Tukipalveluja ovat aikakauslehdet, pelikoneet, musiikki, esiintyjät ja erilaisten maksutapojen mahdollisuudet.

Nykyisellä kahvilatuotevalikoimalla Emmy ei pysty saavuttamaan kilpailuetua toisiin kahviloihin, koska tuotevalikoima ei ole tarpeeksi omaleimaisia. Kilpailuetua ja omaleimaisuutta haetaan tukipalveluiden kautta viikonloppuisin esiintyvillä duoilla, jotka soittava cover- ja kotimaista pop- musiikkia, sekä kuulumalla S-konserniin. Lounaslista on näkyvissä internetissä ja päivän ruokavaihtoehdot laitetaan lounaspöydän yläpuolelle kuluvan päivän aamuna. Rakennuksen ulkopuolella ei opasteita Cafe Emmyn ole kuin yksi valotaulu rakennuksen seinässä. Cafe Emmyn olemassaoloa ei kauppakadulla kävellessä huomaa, jollei tietoisesti sitä etsi rakennuksen seinästä. Paikallislehdissä Cafe Emmy mainitaan viikoittain Hovi Public Barin mainoksessa, jossa ilmoitetaan tulevan viikonlopun esiintyjät. Asiakasomistajille suunnatussa Yhteishyvä lehdessä on yksi kuukausittain vaihtuva tarjous, ja siinä yhteydessä Cafe Emmyn mainos.

Tuotteiden hinnat ovat selkeästi esillä, mutta enemmän informaatiota voisi olla esimerkiksi ruokavalioiden suhteen. Vitriinituotteet on laitettu näyttävästi esille, ja valmistaessa huolehditaan, että valikoima on monipuolinen. Alkoholijuomatuotteiden esillepano on puutteellista, ja vain menekkituotteiden hinnat on kirjoitettu liitutaululle baaritiskin yläpuolelle. Muutama kuitenkin puuttuu, eivätkä ne näy esteettömästi asiakkaalle. Tästä johtuen tuotteen asiakkaan tietoon saattaminen jää lähes täysin asia-

kaspalvelijoiden varaan. Pankki- ja luottokorteista käyvät kaikki ja lounassetelit otetaan vastaan käteisen lisäksi. Yritysten on mahdollista saada hyödykkeet laskutukseen ja hotellin asukkaat voivat ostaa tuotteita huonelaskuun.

Kahvila- ja lounaspalvelu on henkilökunnan mukaan hyvällä tasolla, mutta tuotteita tulisi uudistaa useammin ja lounasruuan kuljettaminen keittiöstä Emmyyyn pitäisi saada sujuvammaksi. Henkilökunnalle tehdyn kartoituksen mukaan Emmyn viihtyisyyteen tulisi kiinnittää huomiota, jotta asiakkaat viihtyisivät myös iltaisin. Iltamyynnin kasvattamiseksi tulee kehittää uusia tuotteita ja palveluita. Yhteistoiminta Hovi Public Barin kanssa koetaan toimivana ja hyvänä asiana, kuten myös viikonlopun esiintyjät.

Ravintola-alalle on ominaista toimintaympäristön jatkuva muuttuminen ja kova kilpailu. Tuotteiden tulisi pysyä kokoajan kilpailijoiden edellä, ja niiden elinkaaren vaiheet on jatkuvasti tiedostettava, jotta tuotekehitys pysyy ajan tasalla, neuvovat Ruuska, Karjalainen ja Johnsson(2001, 34). Sokos Hotel Jyväshovi siirtyi syksyllä 2005 Tuhti – tuotehallintajärjestelmään, jonka tarkoituksena on yhtenäistää ja yksinkertaistaa yksiköiden toimintaa. Jokaisella alueosuuskaupalla on oma tuhtihenkilö, joka vastaa järjestelmän toiminnasta ja sen ajantasaisuudesta. Järjestelmä sisältää tuotetiedot, reseptiikan, myyntihinnat, valikoimat, ohjaustiedot, organisaatiot ja toimittajat. Yhtenäisen järjestelmän kautta on helpompi toimia tehokkaasti niin asiakaspalvelun, logistiikan kuin raportoinnin suhteen sekä se mahdollistaa kevyen kassajärjestelmän.

Tuotekehitystä ohjaa Tuhti- järjestelmä, mutta tuotekehitys on työntekijöiden innovaation varassa. Uusia tuoteideoita kehitellään ja etsitään kaiken aikaa, mutta ei aktiivisesti tai järjestelmällisesti. Koko henkilökunta osallistuu ideointiin, mutta päävastuu on jaettu kahdelle tai kolmelle henkilölle, jotka vastaavat tuotteiden valmistuksesta myös käytännössä. Tuhti- vastuuhenkilö poistaa järjestelmästä kannattamattomat tuotteet ja yksikkö saa itse ehdottaa tilalle uusia tuotteita. Tuotekehitys lähtee usein liikkeelle asiakkaiden tarpeesta, johon lähdetään etsimään sopivaa tuotetta, esimerkiksi kilpailijoita ja trendejä seuraamalla.

”Hinta on tuotteiden ja tarjoaman ohella tärkeä yrityksen kilpailukeino”
(Bergström & Leppänen, 2004, 213).

Tuotteet hinnoitellaan katetuotto hinnoittelulla, joka Bergströmin ja Leppäsen (2004, 219) mukaan on tunnetuin kustannusperusteinen hinnoittelun apuväline. Konserni määrittää hinnoittelupolitiikasta, mutta mahdollistaa myös tuntuvat tarjoukset. Alennukset koskevat yleensä useita kyseisen alueosuuskaupan tai, jopa valtakunnallisella tasolla ravintoloita, jolloin alennuksilla saavutetaan suuret hyödyt. Uuden Tuhti -järjestelmän mukaan uuden tuotteen reseptiikka ja ostohinta välitetään tuhtihenkilölle, joka ajaa tuotetiedot Ris- kassajärjestelmään. Katetuottohinnoittelu mahdollistaa johdonmukaisen hinnoittelun, mutta ei takaa tuotteiden menekkiä, joten SOK:n asiantuntemus ajankohtaisesta hintatasosta vaikuttaa myös hinnoitteluun.

4.3 Palvelutuotanto

Palvelutuotannon pääosat ovat palveltava asiakas, palveluympäristö, kontaktihenkilöstö ja muut asiakkaat. Palveltava asiakas on avainasemassa, koska hän osallistuu palvelutuotantoon ja vaikuttaa tätä kautta palvelun lopputulokseen, sekä on laadun arvioija. Palveltava asiakas on myös markkinointiviestinnän kohde, joten jokainen asiakas on huomioitava yksilöllisesti, koska he toimivat yrityksen suosittelijoina. Palveluympäristöön vaikuttavat saavutettavuus, miljöö ja palveluvarustus, eli kalusteet ja välineet. Palvelualoilla palveluympäristön asema korostuu, koska se on yrityksen menestykseen vaikuttava tekijä. Kontaktihenkilöstön on oltava palveluhaluinen, empaattinen, ammattitaitoinen sekä joustava. Muut asiakkaat vaikuttavat palvelukokemukseen. Muiden asiakkaiden käytöksen on oltava paikan ilmapiiriin sopivaa, jotta he vahvistavat paikan haluttua mielikuvaa. Asiakkaiden määrä vaikuttaa olennaisesti kokemuksiin yrityksestä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54.)

4.3.1 Palveltavat asiakkaat

Asiakaskunta koostuu pääosin asiakasomistajista ja lähialueen asukkaista. Iältään ja asemaltaan asiakkaiden kirjo on laaja, eikä sitä ole segmentoitu. Lounasasiakkaat ovat lähiympäristön yritysten henkilöstöä ja kanta-asiakkaita. Kahville tulevat kaiken ikäiset tapaamaan tuttaviaan tai levähtämään ostoksilla ollessaan. Iltaisin asiakkaat koostuvat hotellin asiakkaista ja rentoutumaan tulevista lähiympäristön asukkaista. Yhteistä asiakkaille on tarve saada rentoutua ja tavata ystäviä, ja tuttavien miellyttävässä ympäristössä. Palvelukulttuuri näkyy Emmyssä asiakkaan ja kontaktihenkilöstön väli-

sessä vuorovaikutuksessa. Asiakkaat otetaan lämmöllä vastaan ja palvelu on rentoa, sekä yksilöllistä. Vanhimmat työntekijät tuntevat asiakkaat hyvin, ja kuulumisia vaihdetaan aktiivisesti palvelutapahtuman yhteydessä. Viestintä kohdistuu Keskimään asiakasomistajille ja Jyväskylän, sekä Jyväskylän lähiympäristön asukkaille. Tarkoituksena on tarjota joustavaa, asiantuntevaa ja miellyttävää palvelua, sekä monipuolisesti laadukkaita tuotteita. Emmyssä palvelu toimii pääasiassa itsepalveluna, poikkeuksena astioiden poiskerääminen, jonka tekee henkilökunta. Viikonloppuillaisin tarjoillaan pöytiin, jos henkilöstöresurssit antavat siihen mahdollisuuden.

Muut asiakkaat

Kuten jo aiemmin on tullut esille, muilla asiakkailla on suuri vaikutus hyvään palveluun. Cafe Emmyssä suurimmat ruuhka-ajat ovat lounasaikaan ja viikonloppuillaisin, jolloin on elävää musiikkia tarjolla. Ruuhkahuippuihin on varauduttu henkilöstön määrää lisäämällä ja suunnittelemalla toiminnot mahdollisimman nopeiksi. Lounasaikaan ruokailijoille on varattu Kauppakadun puoleinen pääty, mutta halutessaan asiakkaat voivat ruokailla myös Hoviraitilla. Viikonloppuillaisin Hoviraitin pöydät levitetään koko Hoviraitin leveydelle, jotta tilaa olisi riittävästi niin asiakkaille, kuin henkilökunnan toimimista ajatellen. Vaikka tilat ovat ahtaat, ei hitaasti eteneviä jonoja synny usein. Pääosin asiakkaat ovat hyvin käyttäytyvää ja rentoa. Päiväaikaan asiakkaat käyttäytyvät kaikki asiallisesti, eikä epämiellyttäviä häiriötekijöitä synny. Viikonloppuisin ja iltaisin syntyy enemmän hälinää, kun alkoholijuomatuotteita kulutetaan enemmän ja tunnelma nousee. Tämä kuitenkin kuuluu iltaravintola toimintaan, ja luo osaltaan asiaankuuluvaa tunnelmaa. Häiriötekijät pyritään ehkäisemään anniskelulakeja noudattamalla, ja ennakoimalla uhkaavat tilanteet hyvissä ajoin. Sijainti tuottaa ajoittain pieniä ongelmia asiakaskunnan suhteen, sillä keskeisellä sijainnillaan asiakkaiksi pyrkii kaikenlaisia ihmisiä, ja ei-toivottujen asiakkaiden muualle ohjaaminen on epämiellyttävää kaikille osapuolille.

4.3.2 Palveluympäristö

Cafe Emmyn sijainti on keskeinen. Se on hyvien yhteyksien varrella aivan Jyväskylän ydinkeskustassa. Aukioloajat on laadittu asiakkaiden käyttäytymisen perusteella, ja koettu toimiviksi. Tilat ovat hieman ahtaat, mutta viihtyisät. Sisustus on väreiltään tummaa puuta, kankaissa on käytetty vihreää ja sinistä. Väri ja materiaali valinnoilla

on haettu lämpöä ja tunnelmallisuutta. Toimitiloja ja tarpeista uusitaan tarpeen tullen, ja pöydät sekä tuolit on uusittu muutama vuosi sitten. Asiakastilat kaipaavat uusimista ajan hermoilla pysyäkseen. Baaritiski on epäergonominen ja epäsiisti, sekä ahdas jo kahden ihmisen baarityöskentelyä ajatellen. Tuotteiden esillepanoon on kiinnitettävä enemmän huomiota, jotta ne ovat edukseen. Kahvilatoimintaan tarvittavat laitteet ja välineet on käytössä, ja niiden valinnassa ja sijoittelussa on huomioitu niin asiakkaat, kuin henkilökunta.

Avaruutta ja omaleimaisuutta tiloihin tuo sisäterassi Hoviraitilla. Hoviraitin avaruus saattaa tuntua asiakkaasta ahdistavalta, kun ohikulkijoilla on suora näköyhteys sinne. Suomalaiseen kulttuuriin on vahvasti juurtunut ajatusmaailma, ettei esimerkiksi alkoholijuomien nauttiminen keskellä päivää ole soveliasta. Tämän takia moni ei halua istua Hoviraitilla, vaan he menevät mieluummin johonkin intiimimpään paikkaan. Hoviraitilla olevat tilat ovat arkisin ahtaat niin asiakkaille, kuin henkilökunnalle. Lisätilaa on tällä hetkellä mahdotonta saada asiakaspaik koja karsimatta, koska kauppakeskuk-sen asiakkaille on jäätävä riittävä kulkutila.

Lounasaikaan lounaspöytä tukkii asiakkaiden kulkureitin ajoittain. Siisteys kärsii kiireaikoina astiapalautuspisteen puutteesta, mutta pääasiassa tilat on helppo pitää siistinä. Baaritiskin ergonomisuus kärsii huonon suunnittelun takia. Drinkkien valmistukseen on vain yksi piste ja suuri osa tuotteista on kurkottelun tai useiden askelten päässä. Näistä asioista kärsitään lähinnä kiireellisinä viikonloppuiltoina, jolloin tiskin takana on parhaimmillaan neljä työntekijää. Haratuotteille on myös vain yksi piste, joka ei tahdo aina riittää. Nykyaikaisemmilla säilytysratkaisuilla ja uudelleensijoittelulla tilan saa toimivaksi ja hyvän näköiseksi. Tuotantoajat ovat toimitilat huomioon ottaen hioutuneet nopeiksi, eivätkä asiakkaat joudu odottamaan pitkään. Poikkeuksena erityisruokavaliot ja muut asiakkaiden erikoistoiveet, joiden toteuttaminen saattaa viedä aikaa varsinkin jos työntekijä on yksin töissä. Kuten aiemmin on esiin tullut, ongelmia tuottaa ajoittain myös lounasruoka, joka valmistetaan El Toron keittiössä ja toimitetaan tarpeen mukaan tavarahissillä Emmyyn.

4.3.3 Kontaktihenkilöstö

Neljä työntekijöistä on keski- iässä ja loput alle kolmenkymmenen ikäisiä. Kaikilla työntekijöillä on joko vankka työkokemus alalta, tai alan koulutus. Valtaosa työnte-

kijöistä on naisia. Tällä hetkellä on vain yksi miespuolinen työntekijä ravintolapäällikön lisäksi. Henkilökunnan vaihtuvuus on suurta ainoastaan osa-aikaisten, ja ekstratyöntekijöiden osalta. Vakituinen henkilökunta on ollut pitkään talossa. Henkilökunnan osaamisessa löytyy työkokemuksen lisäksi ammatiltaan kokki, tarjoilijoita, baarimestareita ja restonomi, joten se on monipuolista. Monipuolista osaamista kannattaa hyväksi käyttää toiminnan kehittämisessä, sekä ylläpitää ja kehittää edelleenkin. Ydinosaamiseksi nousee selvästi monipuolisen työkokemuksen pohjalta toimintavarmuus, joustavuus sekä asiakaspalvelu. Henkilöstöltä vaaditaan suoritettu hygieniapassi ja mielellään myös alkoholilainsäädännön mukainen vastaavan sijaisen pätevyys. Vitriinituotteista huolehtii kaksi henkilöä, mutta lähes koko henkilökunta osaa tarvittaessa valmistaa ne. Tuotteiden tasalaatuisuus heikkenee helposti muiden, kuin valmistamisesta vastaavien henkilöiden valmistaessa tuotteita. Tämä johtuu valmiin reseptiikan noudattamisen hitaudesta ja valmistustilojen ahtaudesta. Raaka-aineille on liian vähän säilytystilaa ja aamuvuoro aloitetaan hakemalla niitä eripuolilla taloa sijaitsevista raaka-ainevarastoista. Poikkeamia reseptiikan ja menekin seuraamiseen tuosse, ettei kaikkia tuotteita löydy koneella. Lisäksi El Torosta tulee lähes päivittäin ruuanvalmistuksesta yli jääneitä raaka-aineita, jotka pyritään käyttämään Emmyn vitriinituotteissa hävikin vähentämiseksi. Tuhti-järjestelmän vastuuhenkilölle pitää ilmoittaa tuotteiden vaihtamisesta viikkoja ennen, jotta ne ovat koneella oikeana ajankohtana. Valmiilla reseptiikalla haettua etua ei tällä toiminnalla saavuteta.

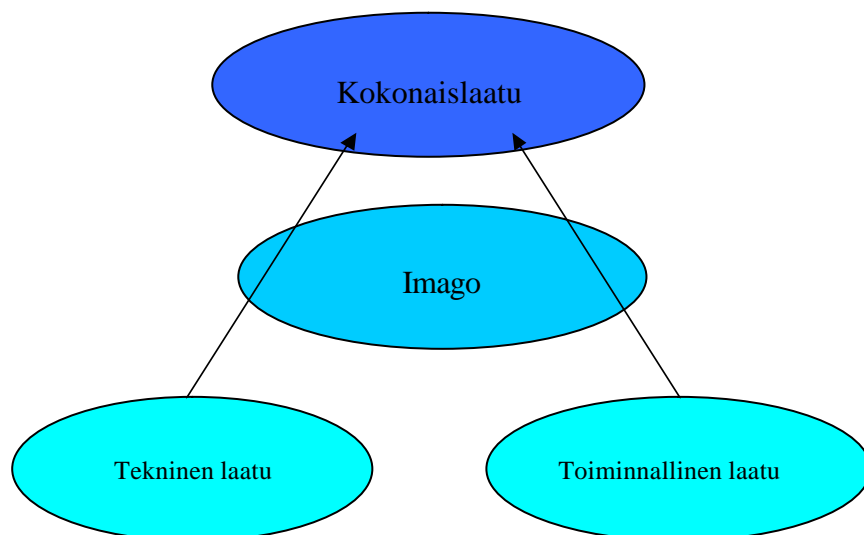
Työturvallisuudesta pyritään huolehtimaan pitämällä laitteet kunnossa ja kehittämällä tuotantoprosessit mahdollisimman yksinkertaisiksi, turvalliseksi ja sujuviksi suorittaa. Raskaita kantamuksia ei kanneta käsin, vaan käytetään kärkyjä ja tavarahissiä. Työasut ovat yksinkertaiset ja käytännölliset. Henkilökuntaa kehoitetaan huolehtimaan ulkonäkönsä siisteydestä ja kaikilla on yhdenmukaiset työvaatteet; mustat housut, kesä/talvipaita ja musta esiliina. Vaatteisiin haetaan vaihtelua kausien mukaan eri väreillä. Tällä hetkellä kesällä aamuvuoro käyttää punaista lyhythihaista t-paitaa ja pitkää mustaa esiliinaa ja iltaisin mustaa t-paitaa ja lyhyttä esiliinaa. Talvella asua muutetaan vaihtamalla paita pitkähihaiseen Marimekon paitaan, jossa on väreinä musta ja beige. Henkilökuntaa on ohjeistettu ottamaan jokainen asiakas vastaan tervehtimällä iloisesti ja huomioimaan asiakkaat heti heidän saapuessaan. Työntekijät ovat töissä asiakasta varten eivätkä keskustele keskenään asiakkaan kaivatessa huomiota ja palvelua. Toimittilojen siistinä pitäminen on järjestelmällistä ja toimii yleensä lähes moitteettomasti.

4.4 Palvelun laatu

*Laatu ei ole vain asiakastyytyväisyyttä, ei vain tyytyväisiä työntekijöitä, ei vain kustannustehokkuutta eikä virheettömyyttäkään, vaan se on kaikkia niitä yhdessä eli sitä, että koko toiminta on viritetty niin, että jokainen asia tuo **lisäarvoa asiakkaalle** (Viitala & Jylhä 2001, 112).*

Ravintola-alalla tuotteet ja hinnat ovat samalla tasolla, joten ne eivät yksin pysty tuomaan kilpailuetua yritykselle. Jo 80-luvulta lähtien markkinoinnissa on kehitetty ja tutkittu teorioita laadun merkityksestä kilpailuetua tavoiteltaessa. Sanotaan, että yrityksen kilpailuetu riippuu sen tarjoamien tavaroiden ja palvelujen laadusta (Grönroos 1998, 65). Christian Grönroos on yksi kansainvälisesti arvostettu uranuurtaja palvelujen markkinoinnin kehittämisessä, ja hänen teoriaansa koetusta palvelun laadusta ja palvelun kokonaislaadusta tukeutuu myös Cafe Emmyn palvelujärjestelmän kehittäminen.

Grönroosin mukaan palvelun kokonaislaatuun vaikuttavat imagon kanssa laadun kaksi ulottuvuutta. Lopputuloksen tekninen laatu, joka vastaa kysymykseen mitä, ja prosessin toiminnallinen laatu, joka vastaa kysymykseen miten.



KUVIO 3. Kaksi palvelu laatu-ulottuvuutta. Grönroos 1998, 65

Tekninen laatu on tuotteiden lailla yrityksissä hyvin samalla tasolla, joten on panostettava toiminnalliseen laatuun. Grönroos kiteyttää asian seuraavasti: *”kilpailijat voidaan lyödä laudalta tarjoamalla asiakkaille enemmän ja parempia palveluja”*(emt.).

Laatu määräytyy sen mukaan, miten asiakkaan odotukset ja kokemukset vastaavat toisiaan. Yrityksen imago on markkinoinnin lisäksi tärkeässä osassa luomassa asiakkaan odotuksia. Koettu laatu laskee helposti jos yritys ei pysty lunastamaan antamiaan lupauksia, mutta jos yrityksen imago on vahva ja hyvä, se saa helpommin anteeksi pienet virheet. Virheet toiminnallisessa laadussa saadaan usein korjattua, jos yrityskulttuuri kannustaa työntekijöitä tekemään kaikkensa saavuttaakseen asiakkaiden tyytyväisyyden. Reklamaatioiden hoitamisen vaivattomuus on erittäin tärkeässä asemassa toiminnan laatua arvioitaessa.

Toiminnan laadun takaamiseksi on koko palvelujärjestelmän toimittava saumattomasti ja asiakassuuntautuneesti. Palvelujen tuotantoprosessin osien, johon kuuluvat henkilöstö, asiakkaat ja fyysiset resurssit on sovittava yhteen. Käytännössä tämä on sitä, että asiakkaat ovat tarpeiltaan samankaltaisia, tilojen ja laitteiden tulee vastata asiakkaiden vaatimuksia ja henkilöstö ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja pystyy vastaamaan niihin.(Lehtinen 1986, 31)

Palvelujen tuotantoprosessien tuloksesta käytetään nimitystä palvelu paketti. Palvelupaketti pitää sisällään ydinpalvelun ja liitännäispalvelut. Ydinpalvelu on se miksi asiakas käyttää yrityksen palveluita, ja liitännäispalvelut tekevät ydinpalvelusta asiakkaalle arvokkaamman. Ydinpalvelu ei aina ole se millä yritys saa rahaa, vaan rahavirrat tuovat liitännäispalvelut. Esimerkiksi ravintolat tarjoavat viihtyisän kohtaamis- ja ajanviettopaikan (ydinpalvelu), josta saa juomia, sekä ruokaa musiikin soidessa taustalla (liitännäispalvelut). Liitännäispalveluja parantamalla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua, tuottamalla esimerkiksi jotain ainutlaatuista, ja elämyksellistä palvelua. Palvelupaketin laatu on siis niin toiminnallisen, kuin teknisen toiminnan laadun tulos. Paljon puhuttu totuuden hetki on toiminnan laadussa avain asemassa. Asiakas saa tuona hetkenä fyysisten resurssien tuloksen ja kokee yrityksen toiminnallisen laadun. Onnistunut totuuden hetki luo asiakkaalle laatua. Palvelun tuotanto-, ja toimitusprosessit on hoidettava niin, ettei epäonnistuneita totuuden hetkiä pääse syntymään. (Grönroos 1998, 69.)

80-luvulla tehtyjen tutkimuksien mukaan kokonaislaatuun vaikuttavia tekijöitä ovat: luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen, sekä fyysinen ympäristö. Suurin osa näistä tekijöistä liittyy toiminnalliseen laatuun. Tutkimusten perusteella on havaittu myös laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä:

- **ammattitaito:** asiakkaat ymmärtävät, että palvelujen tarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun
- **asenne ja käyttäytyminen:** asiakkaat tuntevat, että palvelutyöntekijät kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti
- **lähestyttävyyys ja joustavuus:** Asiakkaat tuntevat, että palvelun tarjoaja, sen sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti
- **luotettavuus ja uskottavuus:** asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palvelun tarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan
- **normalisointi:** Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palvelu tarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun
- **maine:** asiakkaat uskovat, että palvelun tarjoajan toimiin voi luottaa, että palvelun tarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä(Emt.).

Ruoka ja juomatuotannon laatua ylläpidetään Emmyssä Tuhdin myötä tullee reseptiikalla, jonka tarkoituksena on taata tuotteiden tasalaatuisuus ja yhdenmukaisuus, sekä henkilökunnan ammattitaidolla. Varastoinnissa huomioidaan tuotteiden oikeat säilytysolosuhteet ja eliminoidaan kontaminaation vaarat. Tuotteiden valmistuksessa toimitaan yleisten elintarvikehygienian vaatimusten mukaisesti.

Palvelussa laatua tuo ystävällisyys sekä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden huomioiminen joustavasti. Palvelut ovat asiakkaille helposti saatavilla ja toiminta nopeaa. Työntekijöiden ammattitaito on olennainen osa palvelun laatua ja Emmyn työntekijöillä on pitkä työhistoria tai asianmukainen ammatillinen koulutus alalle. Palvelun luotettavuutta ja uskottavuutta luo osaltaan koko S- konsernin imago, jonka vaatimukset Em-

myssä pyritään täyttämään. Heikkoutena laadun tuottamisessa ovat toimitilat ja laitteet.

5 NELIKENTTÄANALYYSI

Seuraavassa käsitellään nelikenttäanalyysin avulla Cafe Emmyn palvelujärjestelmän, toimialan nykytilanteen, ja henkilökunnalle tehdyn kartoituksen pohjalta liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä asioita. Kilpailijayritykset ovat pääasiassa hyvin samalla tasolla Emmyn kanssa, joten toimintaa verrataan ravintoloihin yleensä.

SWOT eli nelikenttäanalyysi on yksinkertaisuutensa takia yksi käytetyimpiä työvälineitä toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa. Lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Analyysissä käydään läpi yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia vertaamalla omaa toimintaa esimerkiksi kilpailijoihin. (Karlöf 2004, 51.) Vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät yrityksen nykyhetkeen ja sisäiseen tilaan, kun taas mahdollisuudet ja uhkat ympäristöön ja tulevaisuuteen, kirjoittaa Kamensky. Vaarana on, ettei olla tarpeeksi objektiivisia oman toiminnan suhteen ja aliarvioidaan kilpailijoita. Analyysia tehtäessä on tunnettava toimiala ja liiketoiminta, jossa ollaan mukana sekä siihen vaikuttavat tekijät. Kompastuskivenä on usein myös se, ettei uskalleta olla tarpeeksi kriittisiä, jolloin syntyy liian epätarkkoja tuloksia ja tavoiteltua hyötyä ei täten SWOT -analyysillä saada (Kamensky 2000, 171). Pelkkä uhkien ja heikkouksien tiedostaminen ei riitä, vaan ne on pyrittävä kääntämään vahvuuksiksi ja mahdollisuuksiksi, jotta ne eivät koidu yrityksen kohtaloksi ajan myötä. Heikkouksiin ja uhkiin reagoiminen vahvistaa yrityksen toimintaa ja auttaa vastaamaan tuleviin haasteisiin paremmin.

| | |
|--|---|
| <p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • taustalla Keskimään asiantuntemus • sijainti • osa monen ravintolan kokonaisuutta • ammattitaitoinen henkilökunta • kehittymishalukkuus • hyvät tavarantoimittajat • kilpailukykyiset hinnat | <p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilökunnan sitoutuminen • organisaation rakenne • vanhentuneet tuotteet ja tilat • henkilöstön ikärakenne ja muutosvastarinta • johdon tuloskeskeisyys • yhteisten toimintatapojen puute • työhyvinvointi ja ilmapiiri |
| <p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön sitoutuminen ja motivointi • mainonnan lisääminen • tilojen ja tuotteiden uudistaminen • torikeskuksen vetovoima • Jyväskylän vetovoiman lisääntyminen • kirkastettu liikeidea • tupakkalaki | <p>Uhkat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • alkoholipolitiikka • tupakkalaki • suhdanteiden heikentyminen • asiakkaiden vapaa-ajan vähentyminen • henkilökunnan sairastelu ja heikko motivaatio • liikeidean toimivuus |

Vahvuutena ja toiminnan tukipilarina toimii Keskimaa, joka on huomattava vaikuttaja alueen kaupankäynnissä. Kuuluminen isoon konserniin mahdollistaa keskeisen toimintapaikan ja kilpailukykyisen hinnoittelun, sekä tarkkaan valitut tavarantoimittajat, joiden on vastattava koko konsernin vaatimustasoa. Koska Cafe Emmy on osa usean ravintolan kokonaisuutta ja hotellia, asiakkaiden on mahdollista saada laajempi kirjo palveluita saman katon alta. Ammattitaitoinen henkilökunta on avainasemassa tuottamassa arvoa asiakkaalle ja lisäämässä toiminnan luotettavuutta. Koko organisaation arvoihin kuuluvat uudistuminen ja kilpailukykyisyyden ylläpitäminen. Halu kehittyä viestii myös siitä, että halutaan vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Heikkouksia ovat jo havaittavissa olevat henkilökunnan sitoutuminen ja motivaatio, sekä muutosvastarinta. Työsopimuksista osa on määräaikaista ja ekstroja käytetään paljon, mikä viestii työntekijöille johdon haluttomuudesta sitoutua työntekijöihin. Asiaan vaikuttaa osaltaan alan luonne eli se, ettei tulevaisuutta pystytä suunnittelemaan kovin pitkälle. Henkilökunta ei puolestaan ymmärrä, että sitoutuminen ja täyden työpanoksen antaminen työlle vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Monelle työssäkäynti on rutiinia ja ”välttämätön paha”. Henkilökunnan monipuolinen ikärakenne on rikkaus, mutta myös heikkous, jos sitä ei hyödynnetä oikein. Nuorilla työntekijöillä ei ole yhtä vankka ammattitaito ja elämäkokemus kuin vanhemmilla, mutta intoa ja toimintatarmoa vastaavasti enemmän. Luonnolliselle ikääntymiselle ominaista on fyysisen kunnon heikentyminen, joka saattaa johtaa sairauspoissaoloihin ja työpanoksen vähenemiseen. Muutosvastarintaa syntyy, kun työntekijät eivät ymmärrä muutoksen syytä tai kokevat muutoksen uhkana omalle toiminnalleen. Totutut toimintatavat ovat kasvaneet työntekijälle tärkeiksi ja ”oikeiksi” toimintatavoiksi. Tästä johtuen uusien tapojen omaksuminen koetaan taakkana.

Ravintolatoiminnalle on ominaista tuloksen tekeminen kuluja karsimalla, joka ei pitkällä tähtäimellä ole se kannattavin tapa. Yritysjohdon on vaikea uskoa, että investoimalla toimintaan voidaan pitkällä aikavälillä saavuttaa huomattavasti suurempi kannattavuus. Henkilökunnalle tehdyssä nykytilan kartoituksessa ilmeni, että työhyvinvointia ja työilmapiiriä pitää parantaa ja sopia yhteisistä toimintatavoista.

Mahdollisuuksia saadaan asennemuutoksilla ja kääntämällä heikkoudet mahdollisuuksiksi. Cafe Emmyn henkilökunnan sitoutuminen ja motivointi ovat mahdollisuuksia palvelukulttuurin parantamiseen, ja sitä kautta palvelun parantamiseen. Saadakseen

uusia potentiaalisia asiakkaita on Cafe Emmyä tuotava enemmän esiin mainostamalla. Tuotteita ja tiloja uudistamalla lisätään vetovoimaa ja saadaan asiakkaat viihtymään. Liikeidea on kirkastettava vastaamaan nykyaikaa ja saatava koko henkilökunnan sisäistämään se, jotta jokainen tietää, mitä se tarkoittaa päivittäisessä toiminnassa. Voimaan tuleva uusi tupakkalaki tuo mukanaan niin mahdollisuuksia kuin uhkiakin. Normaalina muutosvistarintana ravintolat luonnollisesti pelkäävät uuden lain vaikutuksia ravintoloissa käyntiin. Asia pitää kuitenkin kääntää mahdollisuudeksi esimerkiksi olemalla edelläkävijä.

Uhkia ovat edellä mainittu tupakkalaki. Alkoholipolitiikka on verotuksen osalta uhka ravintolatoiminnalle, koska alkoholin nauttiminen kotona on edullisempaa kuin ravintoloissa. Alan suhdanneherkkyys on ainainen uhka ravintoloiden toiminnalle, kuten myös ihmisten vapaa-ajan mahdollinen vähentyminen, jolloin ravintolassa käyminen vähentyy. Henkilökunnan motivaation puute vaikuttaa palvelukulttuuriin sitä laskevasti, ja sitä kautta asiakkaiden halukkuuteen käyttää ravintolan palveluita. Cafe Emmyn henkilökunnassa on muutama iäkkäämpi työntekijä, joilla on suurempi riski sairastua pidempiaikaisiin työkykyä heikentäviin sairauksiin. On myös otettava huomioon koko henkilökunnan luonnollinen alttius sairastumiseen, jos hyvinvointiin ei kiinnitetä huomiota. Sairastaminen tuo aina mukanaan lisäkustannuksia, joille ei yksikään yritys ole immuuni. Hyvinvointiin huomiota kiinnittämällä voidaan kuitenkin ennaltaehkäistä ja minimoida sairauspoissaoloja. Uuden liikeidean kehittämisessä on myös oma riskinsä jos sitä ei suunnitella tarpeeksi tarkasti yrityksen ja sen asiakkaiden taroituksiin. Pahimmassa tapauksessa huonosti suunniteltu liikeidea vie yrityksen toimintaa väärille urille sen sijaan, että toimisi tukevana toiminnan ohjaajana.

6 PALVELUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Tähän mennessä on käsitelty Cafe Emmyn toiminnan nykytilaa ja toiminnasta on noussut esiin useita asioita, joita parantamalla saadaan niin asiakkaat, kuin työntekijät viihtymään paremmin. Seuraavaksi käsitellään havaittuja epäkohtia ja kehitetään Cafe Emmyn toimintaa kohti parempaa palvelua. Pitkäjänteisellä ja määrätietoisella työllä on mahdollista saavuttaa näkyviä tuloksia.

6.1 Johtaminen ja henkilökunta

Keskimaalla on yhteinen toiminta-ajatus ja arvot, jotka on käyty läpi henkilökunnan kanssa, mutta niiden tiedostaminen Cafe Emmyn päivittäisessä toiminnassa on puutteellista. Ongelmakohdaksi täten muodostuu määrätietoinen toiminta yhteistä päämäärää kohden yhdenmukaisin toimintamallein. Liike-idea, arvot ja visio pitää avata koko Emmyn henkilökunnalle niin, että kaikille on selvää mitä ne päivittäisessä toiminnassa tarkoittavat.

Ravintolapäällikkö Arsi Tiitisen mukaan Cafe Emmy haluaa tarjota Keskimaan toimintatapoja noudattaen, hotellin asukkaille, asiakasomistajilleen ja lähiympäristön asukkaille laadukasta kahvilaravintola palvelua, sekä luvallisen ja ansaitun hennotteluhetken arjen keskelle rennossa, ja viihtyisässä ympäristössä. Mukavuutta ystävien tapaamiseen ja rentoutumiseen halutaan lisätä monipuolisuudella ja uusiutumisella. Cafe Emmy haluaa olla asiakkailleen luotettava ja antoisa kumppani. (Haastattelu 21.3.2006.) Luvallisella tarkoitetaan paikkaa, jossa voi nautiskella lasillisen viiniä kesken ostospäivän leimaantumatta. Ansaitulla hemmotteluhetkellä halutaan kuvata sitä, että asiakas tulee hemmottelemaan itseään ja haluaa tulla kohdelluksi sen mukaan. Tämä edellyttää palveluprosesseilta sujuvuutta ja nopeutta. Rentouden ja viihtyisyyden luomisessa on kontaktihenkilöstö avainasemassa. Viihtyisyyteen vaikuttaa olennaisesti myös ympäristö, puitteet ja muut asiakkaat. Rentous on sitä, että jokainen asiakas otetaan yksilönä lämpimin mielin vastaan, ja jokainen palvelutilanne hoidetaan tilanteen vaatimalla tavalla.

Tulevaisuuden tavoitteena eli visiona on olla houkutteleva, suosittu ja uusiutuva kahvilaravintola. Aikuisten kohtauspaikka, jossa asiakkaiden tarpeisiin vastataan mahdollisimman kattavasti liikeidean rajoissa. Vision saavuttaminen vaatii asiakkaiden tarpeiden tuntemista, ja koko henkilöstön halua täyttää asiakkaiden toiveet. Hyvä lähtökohta asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi on tehdä asiakaskysely, joka kartoittaa asiakkaiden näkemyksen toiminnan nykytilasta ja selvittää heidän toiveensa. Kysely on uusittava tasaisin väliajoin, koska asiakkaiden tarpeet ja toiveet muuttuvat jatkuvasti. Kuluttajien käyttäytymistä ja alalla vallitsevia trendejä on seurattava koko ajan, jotta voidaan tarjota ajan mukaista palvelua. Erilaisten messujen ja alan lehtien avulla saadaan tietoa tulevista trendeistä, ja niitä seuraamalla on mahdollista tarjota asiakkaille uusia tuotteita. Ideaali tilanne on tarjota asiakkaille jotain sellaista, mitä ei vielä ole

kilpailijoilla tarjota. Näin saavutetaan kilpailuetua, sekä lisätään yrityksen houkuttelevuutta. Markkinoiden seuraaminen ja tulevaisuuden ennustaminen sen pohjalta on vaativaa ja sisältää riskejä, mutta onnistuessaan se antaa yritykselle etulyöntiaseman. Suomi kulkee trendeissä usein muuta maailmaa jäljessä syrjäisen sijaintinsa takia, mutta nykyään sähköinen viestintä antaa paremmat mahdollisuudet seurata muuta maailmaa. Uusien trendien kehittämiseksi on löydettävä alan edelläkävijät ja seurattava heidän jalan jälkijään toiminnan uudistamisessa.

Arvojen, vision ja liikeidean luominen ovat johdon tehtäviä. Kun nämä toimintaa ohjaavat linjaukset on mietitty, on pidettävä henkilökunnalle palaveri, jossa ne käydään yhdessä läpi. Näiden ohjenuorien on toimittava toiminnan punaisena lankana ja sitä ollakseen, on jokaisen työntekijän tiedettävä mitä ne hänen päivittäisissä työtehtävissään tarkoittavat. Samalla kun arvot, visio ja liikeidea esitellään henkilökunnalle ne joutuvat ensimmäiseen testiin. Kun henkilökunta hyväksyy ja ymmärtää toimintamallit, toimivat ne myös käytännössä tarkoitetulla tavalla. Toimimattomat arvot, visio ja liikeidea eivät varmasti koe hyväksyntää henkilökunnalta, joten ne eivät silloin ole oikeanlaisia ohjaamaan toimintaa. On muistettava etteivät nämä toiminnan linjaukset ole ikuisia, vaan ne on uusittava säännöllisesti. Toimintaympäristön ja kuluttajien käyttäytymisen muutokset vaativat niiden jatkuvaa ajantasaistamista.

Hyvää palvelua tarjoavan yrityksen johtamis- ja toimintatapojen on oltava palvelusuuntautuneita ja luotava kontaktihenkilöstölle työkalut hyvän palvelun toteuttamiselle. Seuraavaksi käsitellään Cafe Emmyn johtamistapoja, ja sitä millaiset niiden tulee olla, jotta ne mahdollistavat hyvän palvelun ja palvelukulttuurin. Koska henkilökunta on palvelukulttuurin sydän, on heidän hyvinvointinsa elintärkeää. Kuten palvelukulttuurin nykytila-analyysissä tuli ilmi, henkilökuntaa koulutetaan ja heille järjestetään virkistäytymismahdollisuuksia, sekä esimies-alainen keskusteluja. Ravintolapäällikön mukaan henkilökunta on tällä hetkellä tärkein voimavara Cafe Emmyssä. Kaikesta huolimatta henkilökunnan vastauksista ilmenee, ettei henkilökunta itse koe palvelukulttuuria kovinkaan hyväksi.

Yritysjohdolla on selvästi halua ja tietoa asioiden parantamiseen, mutta jostain syystä asiat jäävät hyvin pintapuolisiksi. Syynä tähän ovat esimiesten laajat toimenkuvat ja organisaation rakenne. Ylimmän tason päättäjät eivät ole aktiivisesti mukana yksiköiden päivittäisessä toiminnassa, vaan toimiyksiköiden päälliköt toimivat välikätenä.

Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi ravintolapäälliköillä ja esimiehillä on suuri työtaakka, joten kaikkiin asioihin ei pysty paneutumaan yhtä hyvin. Vastuuta jakamalla esimiesten taakkaa saadaan kevennettyä ja työntekijöiden motivaatiota parannettua. Nykyinen tilanne viestii esimiesten tärkeysjärjestyksestä ja epäluottamuksesta alaisia kohtaan. Palveluyrityksessä avainasemassa olevan kontaktihenkilöstön on oltava tärkeässä osassa. Tilanteen parantamiseksi on syytä ensimmäisenä teettää laajempi tyytyväisyyskysely henkilökunnalle. Kyselyn tarkoituksena on selvittää tarkemmin syitä tyytymättömyyden takana. Kyselystä saatujen tietojen perusteella voidaan tehdä suunnitelma, jolla asioita saadaan parannettua ja mikä tärkeintä, suunnitelmat pitää toteuttaa.

Henkilökunnan toimenkuvat on tarkistettava heidän osaamisensa mukaisiksi ja samalla on päivitettävä koulutustarve. Vaikka Emmyssä jokaisella työntekijällä on alalle jokin koulutus, on ammattitaitoa päivitettävä. Tuotteet muuttuvat kaiken aikaa, ja asiakkaat ovat nykyään tarkkoja siitä, mitä haluavat. Henkilökunnan on siksi tiedettävä, mitä myydään ja miten tuotetta myydään. Kymmenen tai kaksikymmentä vuotta sitten hankitut tiedot eivät vastaa enää nykyajan asiakkaiden tiedonhalua tai edes nykyisen ammattitaidon vähimmäisvaatimuksia. Esimerkiksi drinkkejä myydään vähän, joten ammattitaidon ylläpitäminen niiden osalta työn kautta ei pelkästään riitä. Juomasekoituksia tulee jatkuvasti lisää, samoin oluita, siidereitä ja viinejä. Asiakkaat ovat kiinnostuneita kuulemaan tuotteiden valmistuksesta ja alkuperästä.

Henkilökunnalle on järjestettävä esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa drinkkikoulutusta. Jyväskylässä ajantasaista koulutusta järjestävät varmasti alan oppilaitokset sekä muun muassa Bar Shakerin henkilökunta, joka on palkittu useissa bartend- ja flairtending-kiisoissa. Panimotuotteista tulevat panimoiden edustajat mielellään kertomaan. Viinitietoutta löytyy Jyväshovin omasta henkilökunnasta, mutta myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja kuluttajapalveluiden koulutusyksiköstä. Lehtori Helena Rantasuo opettaa myös yrityksille kansainvälisesti arvostettua Viini- ja alkoholijuomatietous – kurssia, joka perustuu WSET eli Wine & Spirit Education Trust -järjestelmään.

Hankalaksi koetut asiakaskohtaamiset on käytävä koko henkilökunnan kanssa läpi ja kehitettävä yhdessä toimintatavoista, joilla tilanteet viedään onnistuneesti läpi. Sovituilla toimintamalleilla on vaikeat tilanteet helpompi hoitaa mahdollisimman miellyt-

tävästi. Yhteisiin toimintatapoihin on syytä kiinnittää huomiota koko toiminnan osalta. Perekäytöskansio tai toiminnanohjauskirja, jossa on kirjattuna toimintokohtaiset menettelytavat helpottavat koko henkilöstön toimintaa. Henkilökunta on saatava ymmärtämään yhtenäisten toimintatapojen vaikutus palvelun laatuun ja sitä kautta asiakkaiden tyytyväisyyteen. Yhteiset toimintatavat eivät tarkoita kaavamaista toimintaa, vaan ne ohjaavat sitä liikeidean mukaisesti. Reklamaatioiden osalta on oltava mahdollisimman yksityiskohtaiset toimintamallit, jotta ne pystytään hoitamaan oikein ja asiakasta tyydyttävällä tavalla.

Uusi ravintolapäällikkö on innovatiivinen ja energinen, kun vastaavasti Cafen henkilökunnasta osa on ollut talossa pitkään ja tottuneet omiin toimintatapoihinsa. Tästä johtuen muutoksia tapahtuessa tulee esiin muutosvastarintaa. On tärkeää ymmärtää syyt vastarinnan takana, eikä vastustusta pidä ruveta murtamaan väkisin. Muutosvastarinta on usein pelkoa omasta kohtalosta ja turvattomuuden tunnetta. Aiemmat epäonnistuneet kehitysprojektit vaikuttavat usein vastarinnan syntyyn. Jos henkilöstö ei itse näe tarvetta muutokseen, on luonnollista asettua vastustamaan sitä. Uudistuksia tehdessä on esimiesten perusteltava tehtävät muutokset hyvin ja kerrottava avoimesti, miten muutokset vaikuttavat kunkin työntekijän toimenkuvaan. Heidän on tiedettävä muutosten syyt ja mitä hyötyjä niillä saadaan. Uudistuksista on myös kerrottava hyvissä ajoin, jotta henkilökunta ehtii rauhassa sisäistämään tulevat muutokset. Mahdollisimman avoimen ilmapiirin säilyttäminen lieventää muutosvastarintaa ja viestii henkilökunnalle luottamuksesta. Hyvä keino lieventää vastarintaa on ottaa henkilökunta osaksi uudistamista jakamalla heille vastuuta toteutuksesta ja suunnittelusta. Muutosten tekemisen on oltava järjestelmällistä ja johdonmukaista.

Lanning, Roiha ja Salminen(1999, 19) esittävät kirjassaan muutoksenhallinnan kriittisen polun, jossa on kuusi askelta. **Askel 1:** Hanki muutokselle sitoutuminen käsittelemällä yhdessä yrityksen ongelmia. **Askel 2:** Kehitä yhteinen visio, jolla saadaan kilpailukykyä. **Askel 3:** Aja visiolle yksimielisyyttä, varmista sen vaikutusvalta ja edistä yhteenkuuluvuutta. **Askel 4:** Levitä muutosajatusta organisaatioon, mutta vältä ylhäältäpäin työntämistä. **Askel 5:** Vakiinnuta toimivat muutokset formaaleilla toimintatavoilla, järjestelmillä ja rakenteilla. **Askel 6:** Seuraa kehitystä ja muuta muutost strategiaa olosuhteiden ja uuden tiedon mukaan.(Lanning & muut 1999, 19.)

Motivoinnin ja motivaation tarkoituksena on saada ihmiset toimimaan innostuneesti ja halukkaasti. Työelämässä henkilökunnan motivaatiota lisää osallistaminen eli henkilökunnan mukaan ottaminen toiminnan kehittämiseen. Osallistaminen auttaa myös vähentämään muutosvastarintaa. Hyvän motivaation ja motivoinnin onnistumisen lähtökohtana on, että kehittämisen avulla saavutettava hyöty on henkilökohtaisesti kiinnostava, ja että se on mahdollista saavuttaa kyseisellä toiminnalla. Yksinkertaisesti sanottuna motivaatioon vaikuttaa jokaisen saama henkilökohtainen hyöty eli, mitä enemmän henkilö kokee hyötyvänsä toiminnasta, sitä motivoituneempi hän on. Motivaatiota on mahdollista kasvattaa erilaisin palkitsemismenetelmin, joiden käyttöön tulee suhtautua erittäin varovaisesti. Palkitseminen on sidottava niin selkeästi johonkin tulokseen ja toimintaan, että jokainen ymmärtää mistä palkkio saadaan. Summittainen ja vääristä asioista palkitseminen ohjaa toimintaa helposti väärään suuntaan. Työuran loppuvaiheessa olevia ihmisiä on vaikeaa motivoida ja saada osallistumaan toiminnan kehittämisestä. Nämä ihmiset tuntevat usein antaneensa työelämälle jo kaikkensa.

Ikäjohtaminen koskettaa Café Emmyä läheisesti, koska henkilökunnasta kaksi on poistumassa eläkkeelle viimeistään seuraavan kymmenen vuoden sisällä. He ovat nähneet yrityksen elinkaaresta hyvin suuren osan, ja aiemmat johtamistavat ovat jättäneet asenteisiin oman leimansa. Työyhteisön tulee kannustaa näitä ihmisiä jakamaan ammattitaitonsa ja elämäkokemuksensa alalta, jotta siitä saadaan koko organisaation rikkaus. Ikääntyneillä ihmisillä on rajaton määrä hiljaista tietoa, jonka he vievät mukanaan jos sitä ei saada yrityksen käyttöön. Työtaakkaa ja työolosuhteita sekä toimenkuvia tarkistamalla saadaan heidät viihtymään työssä mahdollisimman pitkään. Työkavereiden on syytä osaltaan olla ymmärtäviäisiä ja kunnioittaa näitä uranuurtajia, joilta on paljon opittavaa. Jäädessään eläkkeelle nämä ihmiset jättävät suuren aukon yrityksen kulttuuriin. Tarjoamalla erilaisia työsopimus mahdollisuuksia ja työtehtäviä, sekä keskustelemalla heidän kanssaan heidän tarpeistaan auttaa heitä löytämään motivaation. On muistettava, ettei eläkkeelle jääminen ole asianomaiselle aina mieluinen ratkaisu. Työssäkäynti on suuri osa ihmisen elämää ja sen loppuminen voi masentaa ja pelottaa.

Työntekijöiden sitoutuminen on Café Emmyssä ongelma niin esimiesten, kuin työntekijöiden mielestä. Tämä johtuu aiemmin mainitsemastani vastuiden jakamisen puutteesta ja työsopimuksista. Palvelualojen palkat ovat yleisesti työmäärään ja työolosuhteisiin nähden alhaiset, Työntekijöille voidaan maksaa palkkaa muutenkin kuin

työkokemusvuosien perusteella, esimerkiksi ammattitaidon ja toimenkuvan vastuullisuuden perusteella. Työsopimusten räätälöinti henkilökohtaisesti työntekijän mukaan ja vakituisten työsopimusten tekeminen viestivät yrityksen halusta sitoutua työntekijään, ja saa työntekijän sitoutumaan yritykseen. Yrityksen aito pyyteetön kiinnostus työntekijän hyvinvoinnista, ja elämästä, sekä elämäntilanteen myötäeläminen kertovat aidosta välittämisestä. Sitouttamisessa, niin kuin monissa muissa ihmisiä koskevissa asioissa pätee tuttu sanonta, tee muille se, minkä tahdot itsellesi tehtävän.

Yritysjohdon on seurattava tiukasti taloudellista kannattavuutta, mutta se ei saa olla ainoa keino toiminnan tehostamiseksi. Tulokeskeinen johtaminen viestii henkilöstölle ja asiakkaalle, että yrityksen olemassaolon tarkoituksena on tuottojen saaminen. On itsestään selvää, että jokainen yritys hakee toiminnallaan rahallista tulosta, mutta asiakkaat eivät halua joutua kohtaamaan palvelusta maksaessaan, että se on yrityksen toiminnan päämäärä. Palveluyrityksessä on tärkeää viestiä asiakkaalle, että ollaan olemassa juuri hänen tarpeidensa toteuttamista varten.

Tuloksellisuuden kannalta on tärkeää sijoittaa oikea määrä henkilökuntaa työvuoroon töihin. Ruuhkahuiput on osattava ennakoida ja varattava tarvittava määrä henkilökuntaa töihin, jottei palvelun laatu kärsi. Vaikka henkilöstökustannukset ovat korkeat, on hiljaisempina aikoina oltava hyvän palvelun takaamiseksi riittävästi henkilökuntaa. Virhearvioita sattuu ja niiden varalta on oltava selkeä ohjeistus miten toimitaan. Henkilökunnan on tiedettävä kuka lähtee vuorosta ja kuka jatkaa pitempään tarpeen vaatiessa. On hyvä laatia esimerkiksi kriteerit, joiden perusteella voidaan arvioida onko henkilökuntaa sopivasti töissä.

6.2 Tuotteet ja toimitilat

Cafe Emmyn tuotteet kaipaavat jatkuvaa kehittämistä ja se vaatii järjestelmällistä työskentelyä. Jatkuvaa tuotteiden uusimista varten on tehtävä tuotekehityksestä vastaavien henkilöiden kanssa sopimus, miten usein valikoimaa uudistetaan. Uuden kassajärjestelmän avulla saa helposti tietää tuotteiden menekkin ja sen pohjalta pystytään poistamaan kannattamattomat tuotteet. Asiakaskyselyn tuloksia ja alan johtavien yritysten esimerkkiä seuraamalla on helpompi löytää tuotteita asiakkaiden tarpeisiin. Lounasruokaa Emmyn asiakkaat ovat suullisesti kiittäneet, joten siihen ei tällä hetkellä kaivata muutoksia. Lounaan toimivuutta on kehitettävä keittiön ja salihenkilökunnan yhteistoiminnan osalta. Lounas loppuu liian usein kesken ja ruuan lisääminen on vai-

keaa, kun ei tiedetä kauanko sen keittiöstä saaminen kestää. Jälkimmäisen asian voi ratkaista niin, että Emmyn keittiön uuniin otetaan kutakin lämmintä ruokaa yhdet pakkiliset, jolloin ruokaa voi lisätä heti, kun se on loppumassa. Nykyinen viiden viikon kiertävä lounaslista on ollut käytössä jo niin kauan, että määrän arvioiminen edelliseen menekin perusteella on mahdollista. Ongelmana on, ettei uuden Tuhti -järjestelmän tultua ole koneella pystytty seuraamaan lounaan asiakasmääriä. Kone on päivitettävä seurannan mahdollistamiseksi.

Keskeisimpänä ongelmana Emmyn tuotteissa on arki-iltoihin kohdistettujen tuotteiden puute. Iltatoimintaa ollaan kehittämässä lisäämällä viini- ja siiderivalikoimaa. Näillä tuotteilla yritetään saada asiakkaiksi enemmän naisia, koska Publicin valikoima on selvästi miehinen. Cafe Emmyn vitriinituotteet eivät nykyisellään tue kyseisiä tuotteita tarpeeksi, vaan nykyisten tuotteiden lisäksi on kehitettävä viinien ja siiderin kanssa sopivat ruokatuotteet. Tarkoituksena ei ole tarjota varsinaisia ruoka-annoksia, vaan pientä naposteltavaa. Luontevasti valikoimaan sopivat tapakset, joita jo El Torossa on tarjolla, mutta niitä on hieman muokattava Emmyyn sopivaksi. Suomalaiset kuluttajat ovat nykyään yhä enemmän kiinnostuneita viineistä ja ovat rohkeita kokeilemaan uusia tuotteita.

Cafe Emmyyn voi esimerkiksi kehittää erilaisia viinin maistelu -tuotepaketteja. Paketeissa voisi olla seurueelle muutama erilainen viini ja ohjeet, kuinka oikea maistaminen tapahtuu sekä perustietoa viineistä. Tätä pakettia voisi olla kolmea erilaista. Voisi olla paketti aloittelijoille, jossa pyritään erottamaan kuiva ja makea viini sekä muutama yleisimmän rypälelajikkeen perusluonne. Vaativammassa paketissa voisi olla parempilaatuisia viinejä, kuohuviiniä ja väkevää viiniä. Kolmannen paketin ideana olisi yhdistää pikkupurtava ja viinit. Viinien kanssa tarjottaisiin juustoja ja tapas -tyyppistä ruokaa. Tietoperustana voisi olla ruoan ja viinin yhdistäminen. Pakettien tarkoituksena ei ole olla jäykkä koulutustilanne vaan ne olisivat osa ystävien ja tuttavien yhteistä hetkeä, jossa voi vertailla kokemuksia keskenään. Paketit sisältäisivät pienen kirjallisen ohjeistuksen ja perustiedot maisteltavista viineistä, mutta henkilökunta johdattaisi asiakkaat teemaan ja avustaisi asiakkaita tarpeen mukaan.

Muiden alkoholijuomatuotteiden menekkiä saa lisättyä tuomalla tuotteita paremmin esille. Valmiita drinkkivaihtoehtoja on hyvä olla esillä helpottamassa asiakkaiden valintaa, jolloin myös henkilökunnan on helppo niitä suositella. Juomavaihtoehtoja voisi

olla yhdestä viiteen ja mahdollisimman monipuolisesti, esimerkiksi makea ja hapan, lyhyt ja pitkä sekä shotti tai cocktail. Menekin perusteella karsitaan vähemmän suositut tuotteet, ja niiden tilalle kehitetään uudet vaihtoehdot. Vaihtumisvälin on oltava riittävän pitkä, esimerkiksi kaksi kuukautta, jotta asiakkaat ehtivät niitä kokeilla, ja että tuotteiden todellinen menekki saadaan selville. Lisäksi eri tapahtumien ja juhlapyhien aikaan tarjolla voisi olla teemadrinkit.

Arki-iltojen vetovoiman lisäämiseksi tulee kehittää asiakkaille viihtyisämpi ympäristö, jotta saadaan asiakkaat viettämään enemmän aikaa Emmyssä. Hoviraitista saa intimimmän ja viihtyisämmän rajoittamalla suoraa näkyvyyttä ostoskeskuksen käytävälle, sekä hankkimalla Emmyyn oman soittorasiahjelman tai vastaavan musiikkilaitteiston. Arki-iltoihin voisi kerran viikossa kokeilla niin sanottuja unplugged esiintyjä, jotka esittäisivät cover- lauluja akustisesti.

Viikonlopun bändi-iltojen tämän hetken suurin ongelma on äänentoisto, joka on huono Hoviraitin tilojen avaruuden ja rakennusmateriaalien takia. Tila on korkea ja avara sekä materiaalit ikkunaa ja kiveä, joten äänet kaikuvat pahasti, jollei tila ole täynnä ihmisiä. Nykyään asiaan vaikutetaan opastamalla esiintyjä säätelemään äänenvoimakkuutta ihmismäärän mukaan, mutta äänentaso vaihtelee silti paljon. Tällä hetkellä samat bändit esiintyvät usein, joten on syytä miettiä voisiko valikoimaa monipuolistaa ottamalla esiintyjä useammalta ohjelmatoimistolta. Viikonlopuille asiakkaiden mielenkiintoa herättämään voisi kehittää erilaisia teemoja, sekä kartoittamaan asiakkaiden musiikkimakua muutama jukebox -ilta, jolloin asiakkaat saavat toivoa haluamiaan lauluja bändien lauluvalikoimasta.

Kun tiloja uusitaan, espanjalainen terassi olisi luonteva teema, koska El Toro on espanjalaistyylinen ravintola ja Emmyssä on ympäri vuoden auki oleva sisäterassi. Espanjalaisuuden lisäksi tasokkuutta tuomaan voisi tyyliin sekoittaa hieman nykyaikaa uusimalla pöydät ja tuolit, sekä värimaailman nykyaikaisten sisustusasuuntien mukaiseksi. Yleisilme tulisi pitää yksinkertaisena ja hieman pelkistettynä, ettei vaikutelma ole liian rönsyilevä. Kasveilla, tauluilla sekä muilla sisustusesineillä saadaan espanjalaisuutta ja meren olemusta saadaan upottamalla pylväisiin meriakvaariot.

Kaikkien standien, taulujen ja hintalappujen on oltava yhtenäisen näköisiä ja sisustuskankaiden, servettien ja kateliinujen värimaailman tummaa puuta, beigeä ja valkoista, koska niihin sopii useat värit korostusta ja muunneltavuutta kaivatessa. Erilaisilla sää-

dettävillä valaistusratkaisuilla saadaan tunnelmaa helposti muutettua vuorokauden-, vuodenaikojen sekä tilanteen mukaan. Valaistusta voisi vähentää Publiciin mentäessä, jottei ero olisi yhtä radikaali kuin nykyään. Työntekijöillä on nykyään eri työasut aamu- ja iltavuorossa ja se tulee säilyttää, koska toiminta on erilaista eri vuorokauden aikoina. Työasujen ulkonäön tulee tukea ja olla yhtenäiset toiminnan kanssa, joten värit on valittava sisustuksen ja vuodenajan mukaan.

Baaritiskin toimivuuteen ja ulkonäköön on kiinnitettävä huomiota, koska se on asiakkaan ja henkilökunnan kohtaamispaikka. Työntekijöille on saatava kaksi drinkkien valmistuspistettä, jotta suuremmat asiakasmäärät saadaan palveltua sujuvasti. Kummallekin pisteelle lasivalikoima ja juomatuotteet, ettei tarvitse törmäillä ja jonottaa saadakseen tarvitsemiaan raaka-aineita. Asiakkaiden silmään näyttää sekasortoiselta ja epäammattimaiselta, kun työntekijät törmäilevät toisiinsa ja jonottavat päästäkseen valmistamaan drinkkejä.

Ravintola-alalla työskentely tapahtuu seisaaltaan, ja askeleita sekä tavaroiden nostelua ja kantamista tapahtuu paljon työvuoron aikana. Työtapaturmien ja ylimääräisen rasituksen välttämiseksi työskentelyyn tarvittavien välineiden ja myytävien tuotteiden sijoitteluun on kiinnitettävä huomiota. Työntekijöiden liikeradat ja työasennot on saatava mahdollisimman ergonomisiksi ja askeleita säästäviksi. Molempien sekä asiakkaiden, että työntekijöiden toiminnan kannalta teknisen laitteiston toimivuus on tärkeää. Toisaalta myös siistit ja ajanmukaiset laitteet ovat osa viihtyisää ja laadukasta ympäristöä. Cafe Emmyn laitteiden ulkonäkö on pääasiassa siisti lukuun ottamatta keittiön uunia.

Ravintolat ovat muuttumassa uuden tupakkalain myötä täysin savuttomiksi. Ravintoloiden on järjestettävä sisätiloihin ilmastoitu tila tupakoiville, johon ei henkilökunnan tarvitse mennä tai vaihtoehtoisesti ravintolat voivat olla täysin savuttomia. Ensimmäisen vaihtoehdon toteuttaminen on suuri investointi ravintoloille ja sen käytännöllisyys on kyseenalainen. Moni suomalainen ravintoloitsija pitää tulevaa lakia uhkana toiminnalleen. Tupakkatilan ennenaikainen käyttöönotto voisi tuoda kilpailuetua, koska yritys olisi silloin edelläkävijäasemassa. Kopin voisi ottaa aluksi savullisten tilojen rinnalle, jotta asiakkaat pääsisivät halutessaan kokeilemaan tulevaa toimintaa. Asiakkailta voisi koekäytön jälkeen kysyä käyttäisivätkö he tupakkatilaa vai käyvätkö mieluummin ulkona tupakoimassa.

6.3 Palvelun laatu

Palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä on käsitelty paljon jo aiemmin työssä, mutta on syytä käydä joitain asioita erikseen läpi, koska laatu on tärkeä osa hyvän palvelun kokemisessa. Cafe Emmyä ei mainosteta juurikaan tällä hetkellä, joten asiakkaiden odotukset muodostuvat pitkälti Sokos Hotelsin ja Keskimään imagon myötä. Keskimää haluaa tarjota toiminta-ajatuksensa mukaan laadukkaita tuotteita kilpailukykyiseen hintaan. Tämä asettaa luonnollisesti vaatimuksia myös Emmyn toiminnalle. Keskimään imago on Jyväskylän seudulla vahva, joten pienet virheet saadaan helpommin anteeksi. Mainontaa kehitettäessä on syytä muistaa, ettei anneta asiakkaille lupauksia joita ei pystytä lunastamaan. Cafe Emmyn on kehitettävä omat laatuksiteerit, joissa määritellään tavoiteltu laatu ja käytännön keinot niiden saavuttamiseksi. Asiakaskeskeisin seurantatapa laadun toteutumisesta on suorittaa asiakastyytyväisyys kysely tasaisin väliajoin. Nykyään laatua seurataan haamuasiakastutkimuksella ja talon sisäisesti tehtävällä S-mittarilla, jossa huomio kiinnittyy lähinnä toimitilojen siisteyteen. Vakiodut tuotteiden valmistusohjeet takaavat ruoka- ja juomatuotteiden laadun, jos niitä noudatetaan. Moni työntekijä kokee ohjeiden mukaan valmistamisen vaikeana ja hitaana, varsinkin kun tuotteiden valmistus on pääasiassa kahden ihmisen vastuulla. Tuotteiden valmistuksesta on järjestettävä koulutustilaisuus kaikille, jotta jokainen tietää valmistuksen pääperiaatteet ja valmistustavat. Näin saadaan ehkäistynä laatu- poikkeamia tuotteiden osalta silloin kun tuotteita valmistaa kokemattomampi henkilö. Kaikkia tuotteita on toistaiseksi mahdoton vakiodia, koska Cafe Emmyn saapuu usein El Torosta yli jääneitä raaka-aineita, joille ei ole valmista reseptiä.

Liikeidea ja visio sekä toiminnanohjauskäsikirja tai perehdytyskansio ovat hyviä välineitä tasalaatuisuuden ylläpitämiseksi. Kappaleessa 4.4 käsiteltiin palvelun laatu- ulottuvuutta. Siellä esitetään laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä. Kriteerit ovat käytännön läheisiä ja toimivia, joten niitä voi hyvin käyttää Cafe Emmyn laadun kulmakivinä. Johtaminen ja henkilöstö kappaleessa on käyty paljon asioita jotka liittyvät näihin kriteereihin. Mainituissa kriteereissä nousee vahvasti esiin spontaanisuus ja välitön reagointi asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Nämä asiat lisäävät tarvetta yhteisten toimintatapojen luomiselle ja korostavat, että yrityksen johtamisen on oltava palvelukeskeisyyttä tukevaa, ja annettava kontaktihenkilöstölle resurssit toteuttaa asiakkaan tarpeet spontaanisti ja joustavasti. Tärkeintä on saada tekniset ja toiminnalliset resurssit toimimaan saumattomasti yhdessä, unohtamatta hyvän imagon tuomaa etua.

6.4 Cafe Emmy asiakkaiden tietoisuuteen

Kun toimintaa on kehitetty toimivammaksi, on asiakkaat saatava kiinnostumaan ja innostumaan Cafe Emmyn tarjoamista palveluista. Hotelliasiakkaat saavat tiedon Cafe Emmystä vierailemalla Sokos Hotelsin internetsivuilla tai saapuessaan hotelliin.

Asiakasomistajat näkevät Cafe Emmyn kuukauden tarjouksen kerran kuussa ilmestyvässä kanta-asiakaslehti Yhteishyvässä. Muut ihmiset näkevät Cafe Emmyn valomainoksen kauppakadulla tai Hovi Public Barin värein tehdyn lehti-ilmoituksen Keski-suomalaisessa kerran viikossa. Nämä viestintäkeinot antavat Emmystä sellaisen kuvan, että se on pelkästään hotellin ja Publicin tukipalvelu. Asiakkaiden määrää lisäämään on tarpeen tuoda Cafe Emmy esiin omana yksikkönään. Cafe Emmy on ollut pitkään Jyväskylän katukuvassa, mikä näkyy selvästi asiakaskunnassa. Nyt on aika houkutella Cafe Emmyyn uusia potentiaalisia asiakkaita.

Pientä ja suhteellisen edullista mainontaa on painattaa Cafe Emmyn logo kahvikuppeihin, servetteihin ja työpaitoihin, ja esimerkiksi omien juomatikkujen teettäminen toisi Emmyä esiin. Kampaamoiden ja muiden kauneusalan yritysten kanssa kannattaa alkaa tehdä yhteistyötä, koska he voivat toimia hyvänä markkinointikanavana omille asiakkailleen. Vastaavasti Cafe Emmy voi suositella asiakkailleen näiden yritysten palveluita.

Yhteistyö jonkin urheilujoukkueen tai liikuntapaikan kanssa luo positiivista kuvaa yrityksestä ja antaa näkyvyyttä pelipaidoissa tai urheilutilojen seinillä. Paikalliseen sanomalehteen kannattaa ottaa yhteyttä ja pyytää tekemään Cafe Emmystä juttu viikonlopun lehteen. Viikonlopun lehteen siksi, että se jaetaan useampaan talouteen. Cafe Emmy kannattaa asettaa paremmin esille myös katukuvaan, jotta saadaan ohikulkijoita asiakkaita. Esimerkiksi suuret standit Kauppakadulla aukioloaikoina kiinnittäisivät huomiota, ja niissä voisi samalla mainostaa päivän tarjouksia. Cafe Emmyä mainostetaan Torikeskuksen keskusradiossa, mutta mainontaa kannattaa lisätä paikallisradioon, joka tavoittaa huomattavasti suuremman kuulijakunnan. Markkinointiviestinnän keinojen laajentamisen lisäksi on syytä tehdä kattava markkinointisuunnitelma Cafe Emmylle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan tai liiketalouden yksiköstä löytyy varmasti innokkaita tekijöitä.

7 POHDINTA

Palvelujärjestelmä oli minulle käsitteenä ennestään tuttu hyvin pintapuolisesti. Tämän työn myötä opin käsittämään paljon laajemmin, mitkä asiat todellisuudessa vaikuttavat hyvän palvelun syntymiseen. Cafe Emmyllä on pitkä historia takanaan ja ilman ison konsernin tukea sitä ei luultavasti enää olisi olemassa. Ravintoloiden on jatkuvasti uusiuduttava pysyäkseen mukana kilpailussa, eikä Cafe Emmyn toimintaa ole järjestelmällisesti kehitetty. Liiketoiminnan ohjenuorina ovat tähän asti toimineet Osuuskauppa Keskimaan toiminta-ajatus, visio ja arvot. Päädyin nykytilan kartoittamiseen ja sen pohjalta palvelun parantamiseen havaittuani siihen tarvetta. Työn olisi voinut viedä pidemmälle aivan toteutukseen asti, mutta lähivuosina on tulossa muutoksia, joista ei tarkempia suunnitelmia vielä ole. Näin ollen ennen mahdollisia tulevia muutoksia on syytä kiinnittää huomiota palvelun perusasioihin. Nykyisenlaisena työn voi liittää liiketoimintasuunnitelman osioksi, jos sellainen tehdään ja sellainen pitäisi mielestäni tehdä. Toivon, että työtä käytetään apuna paremman kokonaispalvelun saattamiseksi ja että siitä on apua esimiehille. Tulevaisuuden muutoksille ja uusiutumiselle nykyisen toiminnan analysointi on hyvä lähtökohta. Analyysien perusteella keskeiseksi kehityskohteeksi nousi ihmisten johtaminen. Johtamistapojen muuttaminen vaatii esimiehiltä kykyä arvioida omaa toimintaansa sekä kykyä ymmärtää toimintansa vaikutukset. Tulos ei ole kovinkaan yllättävä, sillä johtaminen jo käsitteenä tarkoittaa asioiden ja ihmisten ohjaamista. Cafe Emmyn esimiehillä on tarvittavat resurssit oman toimintansa kehittämiseen, jos he vain ovat siihen halukkaita.

Toimitilojen ja laitteiden uusiminen vaatii investointeja ja organisaation ylempien johtajien hyväksynnän. Tällä hetkellä tilojen täysi remontoiminen ei ole mahdollista, joten työssä esille tuleva kehittäminen ei vaadi suuria remontteja ja ovat mahdollista toteuttaa lähitulevaisuudessa. Toimitiloihin ja laitteisiin kohdistuvat parannukset vaativat kuitenkin tarkempaa suunnittelua ja esimiehiltä asiaan sitoutumista. Esimiesten resurssit eivät nykyisellään tehtävään riitä, elleivät he ota henkilökuntaa aktiivisesti mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Työssä on esitetty konkreetteja asioita, jotka on tehtävä palvelutuotannon parantamiseksi. Pientenkin investointien tekeminen sisältää aina riskin, mutta mikään ei ole ilmaista, eikä toiminta kehity itsestään.

Rajoittavaksi tekijäksi parannusehdotuksia tehdessäni koin tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvan remontin. Remontin vaikutukset Cafe Emmyn toimintaan eivät ole

kovin tarkasti henkilökunnan tiedossa. Siksi en kokenut järkeväksi lähteä tekemään perinpohjaista muutossuunnitelmaa, jotten tekisi turhaa työtä. Kasuvat asiakasmäärät asettavat kuitenkin tiloille laajentamistarpeen. Työn teoriaosuutta ja analyysyjä voi käyttää hyvin yleisesti palvelun kehittämisen apuvälineinä esimerkiksi keskeisten käsitteiden ymmärtämiseen tai kehittämisen runkona. Cafe Emmyyn ei ole aiemmin tehty vastaavaa työtä ja osittain siitä syystä työn paino on analysoinnissa. Ennen suurempia muutoksia on syytä tehdä tai teettää asiakastyytyväisyyskysely, sekä henkilöstön hyvinvointia kartoittava tutkimus. Molemmista saisi hyvän opinnäytetyön aiheen sitä tarvitsevalle. Tutkimusten tuloksia voisi verrata tämän työn tuloksiin.

LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2004. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. Porvoo: WSOY.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen. Helsinki: Edita.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Lanning, H. & Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Hämeenlinna: Karisto.
- Lehtonen J. & Pesonen H-L. & Toskala A. 1999. Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Jyväskylä.
- Lehtinen, J. 1986. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi. Espoo: Weilin + Göös.
- Ojala, J. 1999. Niinikankaan kulmalta Cafe Eloseen. Jyväskylä: Atena.
- Palvelualojen Ammattiliitto ry, Suomen Hotelli- ja Ravintola Liitto ry. 2004. Toimi-alavuoropuhelu – Hotelli-, matkailu ja Ravintolatoimiala. [Viitattu 15.2.2006.] [Http://www.shr.fi](http://www.shr.fi).
- Public Corner kotisivut. [Viitattu 8.3.2006.] [Http://www.publiccorner.fi/index.php](http://www.publiccorner.fi/index.php).
- Reijula, K. 2004. Ravintoloita koskevan tupakkalain toteutuminen Suomessa. [Viitattu 16.2.2006.] Helsinki. Sosiaali- ja Terveysministeriö. [Http://www.stm.fi](http://www.stm.fi).
- Ruuska, M. & Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoiminta suunnitelma. Kuopio: Finnvera Oyj.
- Sokos Hotel Jyväshovi. 2001. Henkilöstön neuvottelu- ja valmennuspäivä. Koulutusmateriaali.
- SOK-yhtymä, osavuosisikatsaus 1.1. – 30.6.2005. [Viitattu 15.2.2006.] [Http://www.s-kanava.fi](http://www.s-kanava.fi).
- Suomen Hotelli- ja Ravintola Liiton kotisivut [Viitattu 15.2.2006.] [Http://www.shr.fi](http://www.shr.fi).
- Suomen Hotelli- ja Ravintola Liitto SHR. 2005. Suhdanne 3/2005, Hotelli ja ravintola-alan kehitysnäkymät. [Viitattu 15.2.2006.] [Http://www.shr.fi](http://www.shr.fi).
- Suomen Hotelli- ja Ravintola Liitto SHR. 2004. Suomalainen syö ulkona kerran viikossa. [Viitattu 15.2.2006.]

[Http://www.shr.fi/index.php?module=ContentExpress&func=display&ceid=828&meid=90](http://www.shr.fi/index.php?module=ContentExpress&func=display&ceid=828&meid=90)

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK- yhtymä. Vuosikatsaus 2004. [Viitattu 15.2.2006.] [Http://www.s-kanava.fi](http://www.s-kanava.fi)

S-ryhmän rakenne. [Viitattu 9.2.2006.] [Http://www.s-kanava.net/sryhma.do?sectionid=7137580&lang=1&arid=149758910&pagenr=2](http://www.s-kanava.net/sryhma.do?sectionid=7137580&lang=1&arid=149758910&pagenr=2).

S-ryhmän rakenne 1.1.2004. [Viitattu 9.2.2006.] [Http://www.s-kanava.net/sryhma.do](http://www.s-kanava.net/sryhma.do).

Tarvainen, T., Nygård, H. 2004. Cafe Emmy, perehdytyskansio.

Tiitinen, A. 2006. Ravintolapäällikkö, SOK Keskimaa, Sokos Hotel Jyväshovi. Haastattelu 8.2.2006.

Tiitinen, A. 2006. Ravintolapäällikkö, SOK Keskimaa, Sokos Hotel Jyväshovi. Haastattelu 21.3.2006.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita.

Väestön ikäjakauma: Jyväskylä. [Viitattu 16.2.2006.] [Http://www.fennica.net](http://www.fennica.net).

LIITTEET

Liite 1 Cafe Emmyn palvelujärjestelmän nykytila

1. Kuvaile Cafe Emmyn palvelukulttuuria?

(yhteiset toimintatavat, työilmapiiri, johtamistavat, työntekijöiden hyvinvointi)

2. Mitä mieltä olet Emmyn kahvila-, lounas- ja iltaravintolapalveluista?

(palvelut ja tuotteet)

3. Vastaavatko Emmyn toimitilat ja tarpeisto toiminnan asettamia vaatimuksia? Jos eivät niin mitä mielestäsi tulisi parantaa ja miten?

4. Mitä on hyvä palvelu Emmyssä?

5. Millaiset palvelutilanteet koet ongelmallisiksi tai vaikeiksi?

6. Cafe Emmyn toiminnanlaadun vahvuudet ja heikkoudet.